L'AGRO-ALIMENTAIRE
REGARD VERS L'AVENIR

GÉRER LE CHANGEMENT EN AGRICULTURE ET EN ALIMENTATION

Actes de la huitième conférence annuelle sur les perspectives agricoles de l'Ontario

Les 5 et 6 novembre

1990

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

92-02317/

Avant-propos

Ce document résume le contenu des discours prononcés lors de la Conférence du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de *1990, L'Agro-Alimentaire: regard vers l'avenir.* Environ 450 personnes ont participé à cette conférence qui s'est déroulée les 5 et 6 novembre 1990.

Cette conférence annuelle réunit tous les membres de l'industrie de l'agriculture et de l'alimentation et leur offre l'occasion de discuter des politiques applicables aux producteurs, aux transformateurs et aux consommateurs de l'Ontario.

Le thème choisi pour le congrès de cette année était *Gérer le changement en agriculture et en alimentation.* Des conférenciers reconnus ont abordé différents aspects de ce thème. Lloyd Quantz, d'AgriTrends Research Inc., a débuté la conférence en soulignant les tendances prédominantes actuelles et futures en Ontario. Lynne Cohoe, de Homeland Farm Limited, et Greg Clark, de John Deere Limitée, ont partagé leurs vues personnelles relativement aux changements antérieurs et actuels dans les entreprises et les exploitations qu'ils dirigent.

Randall Westgren, de l'université McGill, a passé en revue les relations qui existent entre les politiques publiques et les activités du secteur privé. Un exemple d'une politique gouvernementale sur l'environnement et de son impact a été présenté par Robert Wolcott de l'Environment Protection Agency (É.-U.). Owen Jennings, représentant l'organisme Federated Farmers of New Zealand (Inc.), a présenté l'historique et les résultats des changements qui sont survenus dans la politique agricole en Nouvelle-Zélande au cours des dernières années. John Core, de la Commission ontarienne de commercialisation du lait, et Andrew Barrett, de la compagnie H.J. Heinz du Canada Limitée, ont terminé la partie officielle de la conférence en présentant leurs vues relativement aux implications de la gestion du changement au sein de l'industrie agricole et alimentaire en Ontario. William Dover, des Restaurants General Mills du Canada, conférencier invité lors du banquet, a fait un exposé des problèmes que doivent envisager au Canada les restaurants Red Lobster et The Olive Garden.

Pour obtenir d'autres exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au:

Centre de documentation
Division des politiques et des programmes
Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario
Hôtel du gouvernement, Queen's Park
Toronto (Ontario) M7A 1B6
No ISSN 0833-5478

BUY
THE FOOD
ONTARIO
GROWS
Taste, Freshness, Va
and Nutrition
FOODLAND ONTARIO
AGRI-FOOD
A LOOK AHEAD
L'AGRO ALIMENTAIRE
REGARD VERS L'AVENIR
LYNNE
CONOY
AGRI-FOOD
A LOOK AHEAD
OWEN
JENNINGS

Table des matières

Élaborer de nouvelles orientations politiques
L'honorable Elmer Buchanan 1

Changement démographique et perspectives d'avenir
Lloyd Quantz 5

La concurrence au sein des entreprises agricoles
Lynne Cohoe 8

Gérer les réajustements au niveau de la concurrence
G.J. Clark 12

Relation entre la politique publique et l'industrie agricole
Dr Randall Westgren 16

Impact des politiques environnementales des É.-U.
Robert Wolcott 19

Comment la Nouvelle-Zélande réussit à gérer le changement
Owen Jennings 23

Les implications de la gestion du changement
John Core 26

Gérer le changement dans une compagnie de conditionnement alimentaire
Andrew Barrett 30

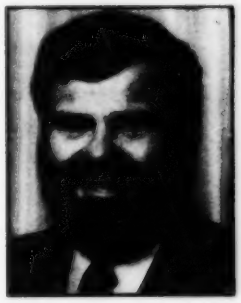
Gérer le changement dans l'industrie de la restauration
William P. Dover 34

Discussion
Questions et réponses 37

Élaborer de nouvelles orientations politiques pour l'agriculture en Ontario

Le nouveau gouvernement élaborera des politiques agricoles qui reflètent son souci de justice sociale vis-à-vis des agriculteurs et le respect de l'environnement.

Elmer Buchanan
Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation



L'honorable Elmer Buchanan, ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation, est né à Havelock (Ontario) et a grandi dans une ferme de la municipalité de Belmont. Ses parents demeurent toujours à la ferme qui appartient à la famille depuis 1834.
M. Buchanan a fait ses études à l'Université Queen et était depuis quatre ans directeur adjoint de l'École secondaire de Northern Hastings à Bancroft, avant son élection au sein du gouvernement et sa nomination au ministère. Il est membre du Nouveau Parti démocratique depuis 1972, et ancien président de la fédération des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario, pour la région 19.

J'aimerais profiter de cette occasion aujourd'hui pour exposer, dans ses grandes lignes, certaines des approches que le nouveau gouvernement entend adopter au cours des quatre prochaines années, en ce qui concerne les questions reliées à l'agriculture et à l'alimentation. Je suis persuadé que le résultat de l'élection du 6 septembre dernier était beaucoup plus qu'un vote de protestation. En élisant un gouvernement majoritaire NPD, les Ontariens — y compris ceux des régions rurales — signifiaient leur préférence pour un gouvernement activiste, réformiste, et préoccupé par les problèmes de la population de la province en général.

Nous nous sommes engagés à l'élaboration de nouvelles politiques agricoles qui prendront ces préoccupations en considération. De plus, nous voulons développer un vaste processus de consultation entre les agriculteurs et l'industrie de conditionnement des denrées alimentaires. Nous appuyons la création d'un nouveau concept de collaboration entre les producteurs de nos aliments, les entreprises qui appuient les efforts des agriculteurs, les gens qui habitent les communautés rurales, les entreprises de conditionnement de produits alimentaires, et les résidents urbains qui consomment la majorité de ces aliments.

Bref, ce que nous souhaitons apporter à la communauté agricole et à l'industrie alimentaire de l'Ontario, c'est le respect de l'environnement et notre engagement envers la justice sociale pour les agriculteurs, leurs partenaires d'affaires, et leurs voisins qui habitent les régions rurales. En définitive, selon nous, tous les maillons de la chaîne alimentaire doivent être forts.

Les Canadiens prennent pour acquis l'approvisionnement abondant de denrées alimentaires de qualité supérieure, et à bas prix, dont ils bénéficient. Cependant, les réalités mondiales contribuent de plus en plus à modifier cette indifférence envers le système d'alimentation. La situation potentiellement désastreuse du golfe Persique nous a subitement fait réaliser l'importance de l'énergie pour la production des denrées alimentaires. L'intérêt grandissant des consommateurs en ce qui concerne la qualité des aliments incite les agriculteurs, ainsi que les transformateurs de produits alimentaires, à revoir leurs méthodes traditionnelles de production et de transformation. L'empiétement des centres urbains sur les terres agricoles nous a rappelé la valeur inestimable de nos territoires agricoles.

Ces tendances, et bien d'autres aussi, nous ont permis à tous de mieux comprendre les coûts réels associés à la production des aliments. Nous commençons à réaliser que le prix des denrées alimentaires comprendra, inévitablement, plus que le coût des intrants agricoles, le coût de la distribution et la marge de profit.

Nous devrons dorénavant prendre en considération ce qu'il en coûte du point de vue de la terre, de l'air et de l'eau, ainsi que du point de vue de la santé et la sécurité des agriculteurs, des habitants des régions rurales, des travailleurs de l'industrie de l'alimentation, et des consommateurs. Bref, le nouveau gouvernement s'est engagé à adopter une politique agricole et alimentaire qui respectera l'environnement.

En travaillant avec la communauté agricole

et l'industrie de l'alimentation, nous voulons définir ce qu'est "l'agriculture soutenable". Nous devrons, en nous appuyant sur nos initiatives actuelles, déterminer comment l'Ontario pourra se doter d'un système agricole et alimentaire qui soit compatible avec l'environnement.

Nous croyons que la société en général ne pourra que bénéficier de l'encouragement à développer des entreprises agricoles et des communautés rurales solides et en sécurité à la campagne.

La promotion d'un sens de justice sociale envers les agriculteurs, leurs partenaires d'affaires, et leurs voisins qui ha-bitent les régions rurales est tout aussi importante. Au cours des années 80, les économistes néo-conservateurs favorisaient une compétition de plus en plus intense parmi les agriculteurs, et aussi entre la communauté agricole et l'industrie de conditionnement alimentaire.

On supposait alors qu'une plus grande concurrence contribuerait à faire baisser le prix des aliments et à améliorer les marchés mondiaux. Il n'en fut pas ainsi. Au contraire, en ce qui concerne certains produits, la méfiance entre les membres de la communauté agricole et ceux de l'industrie de transformation alimentaire n'a jamais été aussi grande. Les prix payés aux agriculteurs en termes réels se sont détériorés au cours de la dernière décennie. Comme le faisait remarquer le Conseil des denrées agricoles de l'Ontario la semaine dernière, les prix réels des céréales et des oléagineux sont présentement d'un tiers inférieurs à ceux des sombres années 30.

Même les prix payés aux producteurs de produits alimentaires régis par la gestion de l'offre - les agriculteurs qui reçoivent leur coût de production - n'ont pas augmenté au même rythme que l'inflation au cours des dernières années. Les consommateurs n'ont pas pour autant bénéficié d'un soulagement au niveau du prix des denrées alimentaires. Pire encore, la politique de taux d'intérêt élevé de la Banque du Canada porte atteinte à la viabilité de plusieurs entreprises agricoles alors qu'elle entame la valeur nette de plusieurs autres.

Ces politiques ont dévasté de nombreuses communautés rurales. Les agriculteurs et les entreprises rurales éprouvent un sentiment d'insécurité sans précédent. Des familles agricoles se voient divisées alors qu'elles luttent pour surmonter le problème que constitue le transfert de leurs exploitations agricoles à la prochaine génération. Alors que la campagne perd peu à peu son aptitude à produire des denrées alimentaires, nous les Canadiens pourrions bien nous retrouver en face d'une véritable menace pour la sécurité de notre approvisionnement alimentaire.

Mon gouvernement s'est engagé à développer des politiques visant à renforcer la viabilité économique des agriculteurs, de leurs partenaires d'affaires, et de leurs voisins ruraux. Nous attaquons cette question d'un point de vue de justice sociale. La société se doit d'assurer aux agriculteurs un rendement équitable du capital qu'ils ont investi, de leur main-d'oeuvre, et de leurs connaissances, en retour des denrées essentielles qu'ils produisent.

Nous devrons également nous pencher sérieusement sur les secteurs de la transformation, des services alimentaires, et de la vente au détail, pour nous assurer qu'ils recevront aussi un traitement équitable du nouveau gouvernement. Nous nous proposons d'adopter des politiques, et de procéder de manière à assurer la sécurité à long terme de nos entreprises agricoles familiales, et de nos entreprises rurales. Nous croyons que la société en général ne pourra que bénéficier de l'encouragement à développer des entreprises agricoles et des communautés rurales solides et en sécurité à la campagne.

Nous reconnaissons aussi l'interdépendance fondamentale qui existe entre la collectivité agricole, et les secteurs de la transformation et de la vente en gros et au détail. La communauté agricole ne peut pas se passer de l'industrie alimentaire pour distribuer ses produits, et, sans un secteur agricole solide, l'industrie alimentaire dépend des importations. Nous voulons encourager un esprit de collaboration parmi tous les membres de la chaîne alimentaire.

Pour faire suite à cet aperçu général, j'aimerais maintenant vous parler de certaines des initiatives particulières que nous considérons présentement. En ce qui concerne la justice sociale et la viabilité économique, mon ministère travaille présentement à l'élaboration d'un processus impliquant une vaste consultation avec les agriculteurs, les communautés rurales, et l'industrie du financement sur la question du financement à long terme. Nous annoncerons sous peu un processus qui nous permettra d'étudier cette question en vue de former un consensus pour toute politique à venir dans ce domaine.

Le gouvernement est à la recherche d'idées nouvelles en ce qui concerne toute la question du financement des entreprises agricoles et rurales. Toutes suggestions visant à augmenter la disponibilité du capital et à diminuer le coût du

financement provenant du secteur privé, destinés au développement agricole et rural, sont bien-venues. Nous souhaitons que les collectivités rurales elles-mêmes nous présentent des sugges-tions créatrices axées sur les efforts personnels et l'entraide - l'essence même de l'approche coopérative en vertu de laquelle mon parti politique a été fondé.

L'initiative de l'industrie des éleveurs de bétail de s'unir en clubs d'éleveurs est un exemple parfait de cette approche. En mettant leurs ressources en commun sous forme de coopératives de prêts, les exploitants de parcs d'engraissement bénéficient d'un levier opérationnel qui leur permet d'engraisser des troupeaux plus importants. Ceci s'avère tout particulièrement important dans le cas de jeunes exploitants qui ont très peu de valeur nette. J'étudie présentement cette question avec mes collègues du conseil des ministres.

Mon gouvernement entend également défendre vigoureusement notre système de gestion de l'offre. Nous nous opposerons à toute initiative destinée à éliminer l'article XI de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui assure le droit des partenaires commerciaux de contrôler les importations en vertu des règlements internationaux en vigueur. Ceci nous permet d'organiser des systèmes de gestion de l'offre pour certains produits en particulier. Le mois prochain, j'entends diriger une délégation à Bruxelles en marge des discussions du GATT relativement au commerce mondial. Lors de ces réunions, nous insisterons fermement sur notre position en faveur de l'article XI et de l'approche canadienne sur la question des subventions à l'exportation.

Nous sommes d'accord qu'il faut travailler à une une réduction globale des subventions en ce qui concerne les exportations agricoles. Cependant, contrairement à l'approche de libre-échange des É.-U., nous ne croyons pas que des coupures sévères et immédiates de l'appui apporté aux agriculteurs par le gouvernement soient nécessaires. La position du Canada, qui favorise une réduction du soutien de l'ordre de 50 pour cent, est une approche équilibrée et judicieuse. Nous nous proposons de communiquer notre position énergiquement à la délégation du GATT.

Bien que nous voulions appuyer fortement les systèmes de gestion de l'offre, nous désirons également chercher des façons d'améliorer ces systèmes. Nous évaluerons les façons d'améliorer le rendement économique des produits qui sont régis par la gestion de l'offre, et de les rendre plus équitables socialement pour toutes les parties concernées.

D'une manière générale, nous voulons favoriser une atmosphère de confiance qui permettra aux agriculteurs et aux transformateurs de denrées alimentaires de résoudre leurs différends entre eux, sans trop avoir recours à l'intervention du gouvernement.

De plus, mon ministère a prêté l'oreille aux débats élaborés des différents groupes d'agriculteurs en ce qui concerne la question des programmes de sécurité du revenu dans le secteur des céréales et des oléagineux. J'attends avec impatience l'occasion de discuter cette question en Chambre.

Un troisième domaine sur lequel mon ministère se penche présentement est la sensibilisation des consommateurs et des habitants urbains envers la communauté agricole et l'industrie alimentaire. Je suis de plus en plus convaincu que les consommateurs doivent être mieux informés sur la manière dont leurs aliments sont produits, sur l'importance du rôle joué par la communauté agricole et l'industrie alimentaire pour notre bien-être. Ainsi que les agriculteurs le savent bien, les prix des produits sont actuellement à un des plus bas niveaux de toute leur histoire. Un des moyens qui pourraient aider les producteurs à augmenter leurs bénéfices serait de renseigner les consommateurs sur l'importance d'une production intérieure, locale, de denrées alimentaires.

Les consommateurs se soucient de plus en plus de la fraîcheur, de la valeur nutritive, et d'autres aspects de la qualité des aliments. Alors que cet intérêt grandit, la demande pour les viandes et les fruits et légumes produits localement devrait également augmenter. Le gouvernement considère d'autres initiatives éducationnelles pour promouvoir les produits alimentaires de l'Ontario, afin de permettre aux consommateurs de faire un choix éclairé. Ce n'est qu'un des moyens par lesquels les producteurs et transformateurs de produits alimentaires pourront augmenter les bénéfices qu'ils obtiennent du marché.

Il nous faut des prototypes de nouvelles méthodes agricoles qui respecteront l'environnement, ainsi que la santé et la sécurité des agriculteurs.

En ce qui concerne les initiatives environnementales, le plus urgent est sans doute la question de la protection des territoires agricoles. Dans bien des cas, cette question a soulevé beaucoup plus de passions que de solutions. Dans la région de Niagara et aussi ailleurs dans la province, les agriculteurs, les habitants des

centres urbains, et les politiciens locaux réévaluent leurs hypothèses.

Mon parti appuie fortement la préservation des territoires agricoles. Mais nous ne pouvons pas nous pencher sur cette question en l'isolant de toute le reste. Il serait injuste - en termes de justice sociale - de s'attendre à ce que les agriculteurs ne soient que les gardiens mal rémunérés des espaces verts agricoles situés en bordure des grandes villes. Nous devons chercher des moyens d'améliorer les prix des denrées et les revenus des agriculteurs afin que l'agriculture devienne une option viable.

L'utilisation des terres ne représente cependant qu'un seul aspect du problème de la préservation des territoires agricoles. La question de la gestion des territoires agricoles est tout aussi importante. Sous ce nouveau gouvernement, je veux que le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation considère les différentes options écologiques relativement à un système agricole soutenable.

Je désire que le ministère travaille encore plus ardemment au développement de méthodes favorisant la conservation du sol, et susceptibles d'améliorer les rendement sans une dépendance excessive envers les herbicides et les pesticides.

Nous devrons examiner à fond la gestion des fermes. Nous devrons concevoir des prototypes de nouvelles méthodes agricoles qui respecteront l'environnement, ainsi que la santé et la sécurité des agriculteurs, des travailleurs agricoles, des résidents ruraux et des consommateurs.

Mais pour que ces nouvelles méthodes soient efficaces, pour qu'elles deviennent durables à long terme, elles devront être conçues en consultation avec la communauté agricole. Pour que ces nouvelles méthodes soient acceptées et intégrées à la production, elles devront absolument pouvoir travailler pour et avec les agriculteurs - et non pas contre eux.

Parmi les initiatives prometteuses dans ce domaine, on retrouve le programme de certification conçu pour former les agriculteurs à adopter des méthodes d'utilisation de pesticides qui respectent l'environnement. Il s'agit d'un pas dans la bonne direction. Nous pouvons faire beaucoup plus pour assurer que les pratiques agricoles respectent l'environnement.

Je veux également que mon ministère étudie la question des carburants de rechange. La situation actuelle au Moyen-Orient nous a fait réaliser l'importance des coûts du carburant. Notre maïs étant très abondant, il est logique que le ministère examine la possibilité de mettre sur pied des projets pilotes de production d'éthanol. C'est un moyen d'assurer la sécurité de notre approvisionnement énergétique.

Et enfin, mon ministère analysera à fond la question de l'agriculture organique. Cette question comme vous le savez tous, a soulevé une grande confusion parmi les consommateurs. Beaucoup de travail reste à faire pour définir ce que sont les aliments organiques. Il nous faudra développer une norme que les agriculteurs et aussi les consommateurs pourront comprendre et à laquelle ils feront confiance. Je sais également que certains groupes de producteurs travaillent présentement à développer des normes dans ce secteur. Nous les examinerons de plus près.

La demande des consommateurs pour des aliments produits sans substances chimiques est à la hausse. Il est essentiel que la communauté agricole et le secteur de l'alimentation reflètent les tendances des consommateurs dans ce domaine. C'est pourquoi mon ministère entend concentrer ses efforts sur la recherche et la vulgarisation en matière de méthodes agricoles alternatives. Je suis persuadé que les agriculteurs de l'Ontario peuvent devenir des chefs de file dans ce domaine.

Comme vous pouvez le constater, il s'agit d'un programme ambitieux. Notre objectif est de former un consensus en vertu duquel les agriculteurs, les habitants ruraux, les transformateurs de produits alimentaires et les consommateurs partageraient les mêmes idées relativement au secteur de l'agriculture et de l'alimentation en Ontario, et partout au Canada. Cette vision met l'accent sur la coopération, et non pas sur la concurrence, et souligne les droits des habitants ruraux à participer aux avantages de la société, alors que les habitants des villes profiteront des fruits de la campagne. Et enfin, c'est une vision qui insiste sur l'importance de vivre en harmonie avec l'écosystème, et de bâtir un secteur agricole et alimentaire qui se soucie de l'environnement.

Changement démographique et perspectives d'avenir en Ontario dans l'industrie de l'agriculture et de l'alimentation

La population mondiale augmente d'environ 80 millions par année, mais nos produits sont trop coûteux et trop peu connus pour nous permettre d'exploiter ces nouveaux marchés.

Lloyd Quantz
Président de la société AgriTrends Research Inc.

Je tiens à vous féliciter du thème choisi pour cette conférence, car gérer le changement représente un moyen vraiment positif d'aborder les problèmes auxquels nous devons faire face. Les changements se multiplient dans le secteur de la technologie, ainsi que dans les domaines sociaux et politiques. L'avenir nous réserve certainement d'autres changements importants. J'ai pour mission aujourd'hui de vous parler de changements à long terme, ou si vous voulez, de tendances universelles. Nous parlerons des pressions économiques qui risquent d'avoir des répercussions commerciales énormes, ainsi que des répercussions personnelles, pour les gestionnaires comme vous.

À mon avis, nous venons d'entamer une importante période d'ajustement économique qui s'étendra sur plusieurs années. La puissance et l'amplitude des changements fondamentaux subis par les économies canadienne et mondiale atteindront presque celles des années 1920 à 1940. En raison du climat politique actuel, les chances que le Canada puisse faire la transition d'une économie presque isolée, et devenir un participant à l'échelle mondiale sont, tout au plus, passables.

L'industrie de l'agriculture et de l'alimentation devra s'imposer un programme de réforme pour pouvoir subsister et prospérer au cours de la prochaine décennie. Analysons maintenant certains des facteurs qui influenceront l'industrie agricole canadienne et ontarienne durant les dix prochaines années. Ces facteurs se divisent en causes, conséquences, et complications. Ils sont la suite logique de bien des choses qui se produisent de nos jours.

Parmi les principales causes qui produiront un impact considérable, on retrouve les formules économique et démographique universelles, la dénatalité des années 70 au Canada et les tendances à l'urbanisation. Pour ce qui est des conséquences, on retrouve les nouvelles technologies, l'indépendance des pays sous développés en matière d'alimentation, et certaines initiatives favorisant la diversification des entreprises agricoles et la survie des communautés au cours des années 90. Il y aura en plus les complications, comme les règlements commerciaux, le labyrinthe environnemental, la restructuration massive des dettes, et la réorganisation de nos principales institutions.

La population mondiale augmente de plus de 80 millions d'habitants par année, cependant, cette croissance se rencontre surtout dans les régions où nos produits alimentaires sont trop coûteux ou trop peu connus pour satisfaire le marché. La majeure partie de cette croissance se produit là où l'agriculture devient un outil de développement économique, et où l'autosuffisance dans le domaine alimentaire en est le résultat essentiel.

Le marché asiatique sera le centre d'intérêt d'une telle croissance au cours des dix prochaines années, et même au-delà. Mais les principales ventes éventuelles de produits alimentaires seront réalisées seulement en vertu d'échanges très complexes, et d'ententes dans les domaines de la technologie et de l'aide apportée à ces pays. La majeure partie de cette croissance se produira en Asie et en Afrique, là où le niveau de vie et les salaires sont extrême-

M. Lloyd Quantz est président de la compagnie AgriTrends Research Inc., qu'il a fondée en 1985 afin d'offrir un service de consultation et d'analyse aux dirigeants du monde des affaires, de l'industrie et du gouvernement. Il possède une maîtrise en économie agricole de l'Université de l'Alberta, et a occupé de nombreux postes de cadre supérieur dans les domaines de l'exploitation commerciale ainsi que de l'aménagement et de la commercialisation du bétail. Il possède et exploite un ranch d'élevage de bétail situé au nord de Calgary, où il vit avec son épouse et ses deux fils.

ment bas. Les prix payés pour les aliments demeurent relativement élevés, donc ces pays verront la production alimentaire comme l'un des principaux stimulants économique.

On rencontre également un important mouvement vers l'urbanisation. En 1950, 17 pour 100 seulement de la population mondiale vivait dans les centres urbains; vers l'an 2020, 50 pour 100 vivra dans les centres urbains. Les prix payés pour les aliments dans ces grands centres urbains diffèrent très peu de ceux payés à Toronto, Chicago et même Zurich. L'importance des marchés est proportionnelle aux salaires que reçoivent les travailleurs, et je suis convaincu que nous serons incapables de découvrir des marchés pour nos produits, plutôt coûteux, dans la plupart des pays producteurs de notre entourage.

Historiquement, chaque fois que le rendement de l'actif est à la baisse, on constate aussi une baisse du prix des terrains.

Mentionnons également le taux de croissance peu élevé de la population canadienne. Celui-ci est le résultat de la dénatalité causée par la popularité de la pilule. Cette situation causera une perturbation sans précédent au niveau de l'économie, de la production, et de la consommation au cours des deux prochaines décennies, bien que plusieurs marchés niches seront à la portée de ceux qui sauront s'adresser aux bons consommateurs et s'adapter aux nouvelles perceptions de la qualité. Je suis convaincu que les valeurs personnelles et morales deviendront un facteur plus important, tout comme le souci de la santé et de l'environnement, puisque toute population vieillissante remet en question le sens du matérialisme.

Ce manque de croissance au niveau de la consommation augmentera l'accent placé sur la qualité et le service. Au cours de la prochaine décennie, nous constaterons que la population grandissante des aînés consommera de 30 à 40 pour 100 moins de calories, et se souciera sérieusement de sa santé; le service et la qualité deviendront leur principale préoccupation.

Il semble y avoir des questions fondamentales que nous devrions prendre en considération en tant que gestionnaires de nos entreprises et de notre économie. Nous devons reconnaître que ces questions ont, en fait, une certaine influence. Laissez-moi vous parler d'une chose qui est sur le point de se produire. Nous subirons probablement une période de réajustement depuis maintenant jusqu'au milieu des années 90. Ce que je veux dire ici, c'est que nous atteindrons le niveau le plus bas vers le début des années 90, avant de commencer à réaliser un regain de croissance soutenue et durable à long terme.

Dans le secteur agricole, nous avons vu que le ratio d'endettement suit les tendances inflationnistes et la déflation. Nul doute que nous nous dirigeons vers une nouvelle diminution du ratio d'endettement dans le secteur agricole. Si on se base sur les tendances historiques, chaque fois que le rendement de l'actif fut à la baisse, on constata ordinairement une baisse du prix des terrains.

Vers les années 20 et 30 particulièrement, d'importantes baisses du rendement de l'actif — ou revenu en espèces de la ferme — se produisirent. Vers le milieu des années 70, les revenus étaient à la baisse bien que le prix des terrains continuait de grimper, à des taux parfois bien supérieurs à ceux de l'inflation. Un réajustement majeur se produisit finalement au cours des années 80 et je suis convaincu que d'autres réajustements sont encore à venir.

Examinons maintenant certaines des tendances particulières à certains produits. L'érosion du prix des produits est un facteur réel. Celle-ci est en partie le résultat d'une meilleure productivité. Les prix réels du maïs, par exemple, ont diminué d'environ 1,70 $, par tonne métrique, par année. Quand on regarde l'augmentation de productivité réalisée dans la production du maïs-grain, il est évident que celle-ci est responsable de ces prix plus bas. En termes de dollars réels, nous verrons peut-être d'autres prix baisser. En effet, certaines des récentes découvertes dans le domaine de la biotechnologie m'indiquent que nous nous dirigeons vers une nouvelle ronde d'amélioration de productivité, s'il était possible de les commercialiser en période économique plus stable.

Les innovations et les inventions se produisent sporadiquement, bien qu'elles aient plutôt tendance à être adoptées par groupes lorsque l'économie est plus stable, et qu'il existe des possibilités d'établir des nouvelles bases de coûts et de stimuler une nouvelle croissance. Je crois que nous pouvons nous attendre à ce que la période entre 1990 et 2010 en soit une où de nombreuses innovations fondamentales se produiront.

J'aimerais finalement passer quelques commentaires sur certaines complications. En agriculture, nous observerons de nombreuses activités non traditionnelles dans le secteur des exploitations agricoles. Nous verrons par exemple une définition modifiée de l'agriculture par rapport à la fabrication, du tourisme par rapport à l'agriculture, d'autres revenus encore une fois par rapport à l'agriculture. Des agriculteurs

à temps partiel appairaîtront, dont une partie des activités impliquera la production, tandis qu'une autre partie des activités se situera hors de la ferme - certaines étant nécessaires à la survie et à la poursuite d'autres motifs professionnels. Ce sera un vrai défi pour les financiers que celui de comprendre cette nouvelle génération d'agriculteurs à temps partiel. Il ne s'agira pas nécessairement d'un petit agriculteur, toutefois, il jouera un rôle important dans l'industrie et devra être pris en considération.

Une autre tendance que j'entrevois comme présentant une complication, est que la fonction des organismes de l'industrie changera, passant d'une orientation axée sur la production d'un produit en particulier, à celle de groupes de commercialisation et de gestion à l'intérieur et à l'extérieur des différents groupes de produits. Ces associations deviendront de plus en plus engagées à servir leurs propriétaires qu'à remplir un rôle représentatif, et seront plus près de leurs clients que des politiciens. La majorité des associations du secteur des produits alimentaires seront restructurées de cette façon, puisque dans le domaine de l'élaboration des politiques, elles devront démontrer leur habileté à apporter une expertise irréfutable à la table de négociations, et démontrer l'appui de leurs membres soit par leur autofinancement, soit par leur appel au grand public.

La réaction du gouvernement dans le domaine de l'élaboration des politiques n'en sera pas pour autant facilité. La formulation des politiques deviendra de plus en plus universelle. Les politiques intérieures seront remises en question par rapport au développement international - concernant par exemple la pénurie d'aliments dans certains pays, alors que les consommateurs d'autres pays développés doivent défrayer les coûts de surplus alimentaires.

Les offices de commercialisation qui s'orientent vers la promotion et se soucient des besoins du consommateur survivront, mais leur contrôle de l'offre sera diminué. Les problèmes mondiaux relatifs au commerce des produits alimentaires viendront à se résoudre. Les politiques intérieures visant à protéger les industries dont les coûts sont élevés par rapport aux industries d'exportation plus concurrentielles seront de plus en plus difficiles à conserver, et en vertu de cette réalité concernant la politique centrale, les marchés ouverts serviront à établir l'allocation des bénéfices et des ressources. Jusqu'ici, nous n'avons encore trouvé aucun substitut.

Et enfin le contrôle de l'environnement. On m'a offert une belle et délicieuse pomme de l'Ontario et je me suis dit que si je découpais cette pomme en quartiers, un de ces quartiers pourrait représenter la partie du globe non couverte d'eau. Je devrais maintenant le découper en quatre nouveaux quartiers, puisque de cette masse de terre, les trois quarts sont couverts de toundra, de désert, de glace et de fôrets, lesquels ne se prêtent à aucun autre genre de production. Du quartier qui reste, je n'en conserverais qu'un quartier, puisque seulement environ un quart de la masse de terre restante est de bonne qualité; et comme nous le savons tous, le sol propre à l'agriculture ne se prête pas nécessairement à la production. Il me resterait donc un soixante-quatrième de cette pomme. Et finalement je n'en conserverais que la pelure, puisque nous, les agriculteurs, savons bien que tout repose sur les premiers six pouces de la surface du sol.

Nous avons la responsabilité d'une bien fragile partie de notre planète, et il ne faudrait pas non plus sous-estimer les inquiétudes que pourrait éventuellement ressentir le reste de la population envers cet environnement fragile.

L'avenir, mesdames et messieurs se trouve de l'autre côté de la pente. Pensez-y sérieusement. Êtes-vous de la partie? Êtes- vous prêts à prendre des risques? Quels secteurs pourraient être mieux administrés? Et quelles innovations devriez-vous adopter?

Notre pays renferme d'innombrables richesses inexploitées, au niveau de ses ressources, de ses habitants, et de son histoire. La chance de réussir et d'éviter une crise paralysante existe. Mais pour y arriver il nous faudra des équipes renouvelées, une coopération renouvelée et de nouveaux engagements.

La concurrence au sein des entreprises agricoles

Les taux d'intérêt élevés paralysaient Homeland Farm. Alors les partenaires de l'entreprise ont découvert une nouvelle stratégie administrative et une nouvelle façon d'augmenter les revenus

Lynne Cohoe
Partenaire dans l'entreprise Homeland Farm Limited

Lynne Coboe est, avec ses deux frères, partenaire dans l'entreprise Homeland Farm Limited, une ferme familiale qui nourrit 1 200 bovins et 300 vaches laitières de remplacement et cultive 800 acres de terre en cultures commerciales. Mme Coboe est également propriétaire et directrice de l'entreprise Homeland Grain Inc., une petite exploitation de silo élévateur. Depuis 1989 elle dirige aussi le silo élévateur de Parrish et Heimbecker Ltd. à Brantford. Elle a fait partie du Groupe d'étude de la commercialisation du boeuf qui examina l'industrie du boeuf en Ontario, et elle est également un membre actif de l'Institut de recherche agricole de l'Ontario. Elle possède également un diplôme d'études de premier cycle en sciences politiques et en économie de l'Université Lutheran à Waterloo.

Ce matin, on m'a demandé de décrire comment l'entreprise Homeland Farm s'y prend pour gérer le changement. L'approche que nous avons adoptée convient aux exigences de notre situation, mais comme plusieurs autres organismes commerciaux, nous avons utilisé un procédé de restructuration afin d'être en mesure de répondre plus directement et rapidement aux divers changements qui se présentaient.

Les anciennes méthodes et activités qui constituaient de bonnes sources de revenus dans le passé, ne s'avéraient plus adéquates pour couvrir les coûts d'exploitation. Lorsque nous avons analysé la situation de plus près, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait deux questions qui demandaient une attention immédiate : l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

Un des problèmes majeurs affectant notre exploitation était le manque de direction et de responsabilités de la part des administrateurs. Nous étions une entreprise familiale formée de trois actionnaires qui s'occupaient activement de la gestion des affaires. Chacun avait son domaine de spécialisation et sa responsabilité, mais nul n'avait le contrôle total de l'entreprise.

Le fait d'assigner et d'accepter les diverses responsabilités constituait un premier pas en vue de rendre l'organisation plus rentable. La prochaine étape fut d'analyser l'actif et le passif de la compagnie au point de vue financier, valeurs matérielles, et connaissances personnelles. Après avoir complété ces analyses, nous étions en position de déterminer quelles pourraient être nos options commerciales.

Notre commerce n'avait pas prospéré durant la période des années 80, au moment où les taux d'intérêt étaient fort élevés. Nous persistions à croire que le niveau de rentabilité réalisé par l'élevage de bovins durant les années 70 se poursuivrait. Maintenant, lorsque je regarde en arrière, j'ai peine à croire que nous espérions pouvoir financer du bétail à des taux d'intérêt de 22 pour 100, pour ensuite vendre la viande sur un marché où la demande pour la viande rouge était à la baisse, en période de récession de l'économie en général, tout en espérant réaliser des profits. L'analyse de notre situation financière nous a permis d'envisager notre avenir avec plus de réalisme. Premièrement, il nous fallait diminuer nos frais de financement en diminuant nos inventaires. Deuxièmement, il nous fallait éliminer le risque au niveau des prix afin de garantir une marge de profit plus avantageuse.

Nos valeurs matérielles étaient acceptables mais pas assez liquides. Nous possédions environ 800 acres de bonnes terres agricoles, plusieurs maisons, des parcs d'engraissement pour le bétail, et d'autres bâtiments. La machinerie agricole était adéquate, bien qu'elle n'était pas neuve. La majeure partie de l'équipement et des bâtiments que nous possédions étaient utilisés pour l'élevage de bovins, tandis qu'une compagnie affiliée possédait et exploitait le silo élévateur à grain adjacent à la ferme. Nos principaux employés possédaient de bonnes connaissances dans leurs domaines respectifs, et nous démontraient un haut degré de responsabilité et de loyauté. Ils étaient très qualifiés pour l'élevage des bovins.

Les choix étaient limités. Il nous fallait contrôler les coûts, éliminer les risques, réduire l'inventaire et retourner à un niveau de rentabilité suffisant pour rencontrer nos obligations financières, tout en nous permettant d'apporter des améliorations à l'entreprise.

Notre réponse fut de convertir notre entreprise à 100 pour 100 en exploitation spécialisée dans l'engraissement sur commande. Depuis 1968, une partie du bétail que Homeland Farm nourrissait dans son parc d'engraissement avait été constituée de bovins d'engraissement sur commande. Nous pouvions ainsi profiter de l'économie d'échelle et avoir un personnel spécialisé préposé au soin et à l'alimentation des bovins, sans avoir à financer de 1 500 à 2 000 bêtes. Un examen approfondi de notre expérience récente, alors que nous étions propriétaires des bovins au lieu de les nourrir sur commande, nous a prouvé que nous sommes bien meilleurs «engraisseurs» qu'«acheteurs».

Le principal élément de notre plan pour rendre l'entreprise plus rentable était de se concentrer sur l'exploitation du parc d'engraissement de bovins. Nous comptions élargir notre commerce d'engraissement sur commande en capitalisant sur notre expérience et sur notre réputation de fournir un produit pour lequel les abattoirs avaient développé une préférence. Nous insistons sur le fait que nous fournissons un service plutôt que de vendre un produit. Nous concentrons nos efforts sur les besoins nutritifs et sanitaires des bovins par le biais de programmes et de méthodes d'alimentation bien précis. Nous adoptons également les découvertes technologiques qui contribuent à accroître le rendement des bovins ou à améliorer leur bien-être.

Nous nous efforçons d'entretenir un contact avec nos clients. Nous aimons savoir ce qu'ils pensent du service que nous leur procurons. Nous leur fournissons toujours les renseignements relatifs aux coûts de production ou leur communiquons simplement les conditions du marché ou des bovins en général. Les employés du parc d'engraissement participent à l'enregistrement des données et reçoivent régulièrement des rapports sur le rendement et le coût des bovins; tous sont vraiment fiers de leurs contributions envers l'organisation.

Notre parc d'engraissement peut recevoir tous les types de bestiaux en vertu de programmes d'alimentation conçus spécialement pour obtenir le maximum de rendement des bovins de type non traditionnel. Notre aptitude à pouvoir engraisser ce type d'animal nous a permis d'accepter un plus grand nombre de bestiaux au cours des deux dernières années, ce qui nous a permis en retour de diminuer nos frais généraux et d'améliorer notre marge d'autofinancement.

L'avenir nous réserve peut-être un potentiel pour la production de certains types de bovins en particulier afin de satisfaire certains besoins précis du marché de transformation. Les propriétaires qui possèdent la compétence requise dans le domaine du croisement du bétail, ou qui ont de bons contacts avec les fournisseurs et les acheteurs de bestiaux, assumeront le risque des prix et des coûts de financement; tandis que notre contribution consiste en notre investissement dans l'installation et le personnel spécialisé pour prendre soin de leurs animaux.

En offrant un service supérieur, des prix concurrentiels et des meilleures méthodes de commercialisation, nous sommes demeurés dans la course avec les plus grandes exploitations.

Notre commerce d'engraissement sur commande a été le pilier de notre entreprise agricole depuis les cinq dernières années. Toutefois, les changements qui se sont produits dans l'industrie de l'engraissement des bovins en Ontario nous inquiètent, et nous remettons en question sa viabilité à long terme. L'Ontario peut s'avérer efficace, mais la disparition possible de l'industrie de l'emballage se traduira inévitablement par une augmentation des coûts de transport vers des usines plus éloignées, et en conséquence, des prix inférieurs seront payés aux producteurs. Certains endroits en Amérique du Nord semblent avoir des avantages concurrentiels considérables: une meilleure économie d'échelle, des systèmes de classement différents, et un inventaire de bovins plus important sont à leur disposition.

Dans le procédé de rationalisation de notre entreprise, nous avons egalement éliminé une exploitation d'engraissement de porcs. L'exploitation était trop petite pour justifier un employé à temps plein, et elle était négligée par les gestionnaires qui n'avaient pas assez de temps à y consacrer pour en faire une réussite. Nous l'avons donc louée à une entreprise d'engraissement du même genre, réduisant ainsi l'investissement nécessaire tout en recevant un certain revenu pour le loyer, en plus de simplifier notre exploitation.

Notre silo élévateur exige également un capital considérable, ainsi qu'une attention soutenue de la part de l'administration. Toutefois, il représente pour nous une excellente source de profits, c'est pourquoi l'attention et l'effort continuels que nous y apportons sont tout à fait justifiés. Notre installation est plus petite que

celles des plus importants élévateurs à succursales multiples qui nous font concurrence, mais en offrant un service supérieur à la clientèle, des prix concurrentiels et des meilleures méthodes de commercialisation, nous sommes demeurés dans la course avec les compagnies de grains considérablement plus importantes et mieux financées que la nôtre.

Toutefois, depuis quelques années, un nombre grandissant de concurrents se sont ajoutés à l'industrie des services agricoles et de la manutention du grain. Nous nous inquiétions sérieusement de la position désavantageuse qu'aurait un petit silo élévateur indépendant tel que le nôtre dans le cas où les plus grosses chaînes d'élévateurs concurrentes se lanceraient dans le financement des cultures. Nous ne sommes pas non plus des spécialistes dans la commercialisation du grain. La plupart des élévateurs qui nous font concurrence ont des services de commercialisation qui ne font rien d'autre que de vendre du grain.

Notre approche a été de concentrer nos efforts à fournir des services spécialisés aux autres agriculteurs.

Alors nous avons négocié une entente avec une importante compagnie de grain. Celle-ci vend le grain que nous avons acheté de nos clients et nous verse une prime fixe pour chaque boisseau. Ici encore l'objectif est le même : attirer l'attention des administrateurs sur les activités qui seraient le plus aptes à contribuer au revenu.

Toutes ces stratégies ont, au moins partiellement, atteint leurs objectifs. Nous n'avons pas encore trouvé le moyen d'assurer la rentabilité de nos terres agricoles qui se prêtent aux cultures commerciales. Mais, notre objectif d'avoir des personnes spécialisées responsables de certaines fonctions de l'exploitation a été atteint, et en concentrant nos efforts sur un moins grand nombre d'activités, nous avons réussi à augmenter notre efficacité, à diminuer considérablement nos coûts de financement, et à améliorer notre rentabilité.

Notre parc d'engraissement original avait grandement besoin de réparations. Réinvestir dans ce parc en tant qu'installation d'engraissement de bovins ne semblait pas être une bonne idée; alors, nous l'avons transformé en une installation d'élevage de vaches laitières, où nous acceptons les génisses Holstein âgées d'environ six mois provenant des fermes laitières. Les génisses consomment une série de six différentes rations alimentaires avant de retourner à leur ferme d'origine, quatre semaines avant de donner naissance à leur premier veau, à l'âge de 24 mois. Au moment où les génisses nous quittent, elles ont déjà atteint leur plein potentiel de croissance et sont prêtes à s'ajouter au troupeau de vaches laitières de la ferme d'où elles proviennent.

En nous spécialisant dans l'élevage des génisses destinées au remplacement des vaches laitières, nous sommes en mesure d'avoir des groupes de bestiaux qui sont du même âge et de la même taille. Pour le producteur laitier, l'utilisation de notre service élimine le besoin d'avoir sa propre installation pour faire l'élevage des génisses, et il économise le temps qu'il devrait passer à s'en occuper. L'intérêt des clients fut tout aussi positif chez les gros producteurs que chez les plus petits. Nous mettons l'accent sur le rendement du bétail, l'enregistrement des données, les relations avec la clientèle et la communication. Une des principales raisons qui ont contribué au succès de notre exploitation jusqu'ici, a été le dévouement et l'intérêt de la personne qui est responsable du fonctionnement quotidien du parc d'alimentation de génisses.

Depuis plusieurs années, notre approche a été de concentrer nos efforts pour offrir des services spécialisés aux autres agriculteurs. Nous sommes d'avis qu'en nous spécialisant dans le soin et l'alimentation du bétail, nous parviendrons en général à rehausser le niveau d'efficacité de notre propre entreprise. Donc, ceux qui achètent nos services en bénéficieront et nous augmenterons du même coup nos revenus. Dans notre cas, ces entreprises contribuent à produire une excellente marge d'autofinancement tout en nous rapportant des revenus mieux équilibrés.

Quoi qu'il en soit, il est certainement intéressant de procéder à l'analyse de votre exploitation. En préparant cette présentation, j'ai constaté qu'il y a encore plusieurs secteurs auxquels nous n'avons pas touché et que nous devrions mettre au point. Il y a donc encore des domaines que nous pouvons améliorer - plus particulièrement la communication et le contrôle efficace de nos coûts.

Les pressions pour améliorer les méthodes administratives continueront à s'exercer. Les entreprises agricoles deviendront de plus en plus spécialisées afin de profiter des découvertes technologiques mises à leur disposition, et aussi pour pouvoir les adapter à leur situation particulière et en tirer le maximum de profit.

Je pense aussi que les agriculteurs devront devenir plus sensibles à la demande pour leurs produits. Auparavant, nous avions tendance à cultiver des produits en supposant que quelqu'un les achèterait. Nous savons évidem-

ment que ce n'est pas toujours le cas, et que des occasions se présentent pour certains produits spécialisés, peut-être plus dans le cas des éleveurs de bétail que dans n'importe quel autre domaine.

Par conséquent, je crois qu'à l'avenir nous verrons plus d'associations ou de liaisons spéciales se former entre les producteurs et les transformateurs alimentaires, afin de fournir des produits rencontrant exactement les exigences des transformateurs. Si nous pouvons en arriver là, la distinction du produit pourrait très bien s'avérer le meilleur moyen d'augmenter le revenu des agriculteurs qui désirent faire l'effort supplémentaire.

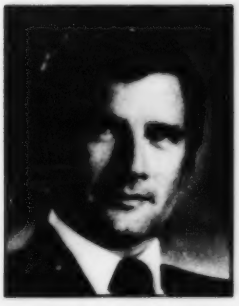
Je crois que le regroupement des fermes et la tendance vers une diminution du nombre de producteurs, ainsi qu'une intégration et un agrandissement des fermes, se poursuivra dans l'avenir. Ces exploitations bénéficient de l'économie d'échelle, d'une réduction de leurs frais généraux par unité de production, et d'une meilleure efficacité au niveau de la production grâce à l'équipement et aux systèmes. Cependant, les moyennes et les petites entreprises pourront survivre si elles parviennent à intégrer les avantages technologiques à leur système. Elles ont l'avantage ultime de posséder une meilleure administration à la base. Certains facteurs, autres que l'ampleur de l'entreprise, joueront un rôle déterminant quant à leur succès.

La structure commerciale des entreprises agricoles et les modes de propriété traditionnels continueront de changer. Les propriétaires de fermes auront accès au financement en fonction de leur marge d'autofinancement plutôt que de leur valeur nette, et leur levier opérationnel ne sera pas aussi élevé qu'auparavant. C'est, bien sûr, un de nos objectifs.

Il n'existe pas un seul programme qui puisse à la fois permettre aux agriculteurs de survivre à la concurrence, et de tirer du même coup leur revenu du marché. Mais l'indépendance agricole deviendra de plus en plus importante pour chacun de nous, si nous voulons demeurer dans cette industrie. Alors que la capacité des gouvernements à soulager les effets des différences de prix continue de s'atténuer, les entreprises agricoles devront prendre des décisions de plus en plus difficiles, se concentrer sur les activités où elles ont le plus de succès, être dynamiques, innovatrices et prêtes à amorcer des changements.

Gérer les réajustements au niveau de la concurrence intérieure et internationale

Durant les cinq premières années de la décennie 80, les ventes de machines agricoles neuves et usagées ont subi une baisse de 60 pour 100. Cependant, John Deere Limited a survécu.



C.J. Clark
Président de John Deere Limited

M. Greg Clark est président de la compagnie John Deere Limited et directeur de l'Institut canadien de l'équipement agricole et industriel. Il est né et a grandi sur la ferme familiale près de Bounty, en Saskatchewan, et fit ses études à l'Université de Saskatchewan. Depuis le début de sa carrière chez John Deere, il y a plus de vingt ans, il a tenu divers postes avant d'être nommé directeur général de la succursale agricole canadienne en 1980. En 1983, il fut nommé président de la compagnie. M. Clark vit sur une ferme près de Grimsby avec son épouse et leurs quatre enfants.

Chez John Deere Limited, nous fournissons des biens matériels aux agriculteurs : tracteurs, moissonneuse-batteuses, machines pour la fenaison, semoirs, et bien d'autres. Nous exerçons ce métier depuis 1837, lorsque notre fondateur-forgeron, John Deere, conçut une charrue autonettoyante en acier dont la forme recourbée exclusive empêchait le sol d'adhérer à la lame et déposait la terre proprement à côté du sillon.

La première expédition enregistrée de machines John Deere destinées au Canada arriva à Winnipeg en avril 1878. Nous avons maintenant trois principaux centres d'opération au Canada, une succursale de vente ou centre de distribution en gros de la compagnie, à Grimsby, un deuxième centre de distribution de pièces à Régina, et une usine d'instruments aratoires à Welland.

Une chose que notre âge vous révèle à propos de John Deere, c'est que nous possédons ce que j'appelle une excellente «capacité de survie» - durant les périodes d'abondance, évidemment, mais aussi une capacité de survie qui a fait ses preuves depuis 153 ans malgré les nombreuses périodes de panique, de dépression, de récession, ainsi que les bons vieux effondrements de notre marché.

Tous n'ont pas cette capacité de survie, et l'effondrement du marché agricole du début au milieu des années 80 en a été la preuve. L'Amérique du Nord compte maintenant environ un quart de million d'agriculteurs de moins qu'à la dernière décennie. Et dans l'industrie des machineries agricoles, d'anciennes compagnies reconnues comme International Harvester et Massey Ferguson ont survécu sous une forme complètement différente aujourd'hui. Parmi les principales compagnies de machines agricoles de l'Amérique du Nord, Deere and Company fut la seule à passer à travers les années 80 intacte.

Nous avons assuré notre survie en apportant des changements : en diminuant le nombre de nos employés, en rapetissant nos usines de fabrication, et en intensifiant l'application de la technologie assistée par ordinateur. Ceci peut vous sembler être une stratégie bien préparée et méthodique, comme si nous avions déjà conçu, il y a dix ans, un plan de modernisation stratégique, particulièrement au niveau de la fabrication, et que nous aurions tout simplement décidé, un beau matin, de le mettre en pratique. La vérité, cependant, c'est que le catalyseur fut la nécessité pure et simple, et non pas la perspicacité.

Du début au milieu des années 80, des vents catastrophiques ont bouleversé l'économie nord-américaine, des vents alimentés par une récession mondiale, par l'inflation, et par un dollar surévalué. La demande pour les produits d'exportation a donc diminué considérablement. La valeur des terres agricoles a dégringolé, et avec elle la valeur nette et le pouvoir d'emprunt de plusieurs centaines de milliers d'agriculteurs. Vers 1986, les ventes de l'industrie des machines agricoles neuves et usagées avaient diminué de 60 pour 100 comparativement au niveau élevé de 1979. En fin de compte, l'industrie des machines agricoles, bouleversée, s'est retrouvée avec une énorme capacité de production excédentaire.

Chez John Deere, ces circonstances commerciales imprévues, indésirables, et fâcheuses, se sont avérées malgré les apparences une vraie bénédiction à longue échéance. Elles nous ont forcés à prendre des mesures radicales qui ont assuré notre survie en tant qu'entité indépendante. Elles nous ont contraints à couper le nombre de nos employés mondialement de 69 000 à 39 000, à fermer temporairement certains secteurs de nos usines , et, d'abord et avant tout, à adopter une stratégie qui nous a permis d'analyser et de simplifier nos opérations de fabrication, afin d'assurer notre rentabilité à des niveaux de production de beaucoup inférieurs. Et, en dernier lieu mais non le moindre, elles nous ont forcé à réexaminer certaines de nos conceptions les plus chères concernant les relations humaines au travail.

Le changement le plus radical que nous ayons adopté s'est produit au niveau de la fabrication. Autrefois, par exemple, les fabricants tentaient systématiquement de fabriquer eux-mêmes la plupart des éléments qui entraient dans la fabrication de leur produit fini. Un tracteur John Deere n'aurait pas été un «John Deere» si nous ne l'avions fabriqué entièrement nous-mêmes, jusqu'au dernier de ses écrous. Cette stratégie, communément appelée intégration verticale, s'avérait efficace en autant que nos principaux concurrents adoptaient les mêmes principes et que nos usines fonctionnaient à pleine capacité.

Mais au cours des années 80, au moment où John Deere et ses concurrents étaient assaillis par les coups durs de l'économie, les procédés de fabrication prirent une nouvelle tournure. L'avance rapide de la technologie du traitement des données et des communications a rétréci et le temps, et l'espace. La concurrence à l'échelle mondiale a remplacé la concurrence régionale. De plus en plus d'usines de fabrication spécialisée surgirent, certaines s'établirent en Amérique du Nord, et d'autres en dehors de l'Amérique du Nord. Plusieurs étaient capables de concevoir et de fabriquer des éléments - soupapes, pompes, canalisations, embrayages - de qualité supérieure et à meilleur marché que nous ne le pouvions.

Ces changements dans le domaine de la fabrication, et la nécessité absolue d'assurer notre rentabilité malgré un chiffre d'affaires moins élevé, nous ont incité à faire un examen de conscience approfondi chez John Deere, un processus qui se continue depuis lors. Nous devons constamment choisir entre : fabriquer les pièces ou les éléments nous-mêmes, ou les faire fabriquer par d'autres. Pour arriver à faire un choix judicieux par rapport à ces questions cruciales, il nous a fallu étudier à fond nos points forts et nos points faibles.

L'an dernier, par exemple, nous avons commencé à produire des nouveaux modèles de moissonneuses-batteuses à notre usine John Deere Harvester, d'East Moline, Illinois. Certains des boîtiers d'engrenages utilisés sur ces moissonneuses-batteuses proviennent d'Espagne, et sont fabriqués par une division d'une usine John Deere située près de Madrid. Auparavant, ceux-ci auraient été fabriqués aux É.-U. Les postes de conduite de ces moissonneuses-batteuses sont fabriqués aux É.-U. — non pas par nous, comme c'était déjà la coutume, mais pour nous, par une entreprise spécialisée dans la fabrication de cabines. Et nous ne posons plus les pneus des moissonneuses-batteuses sur les jantes. Cette opération est maintenant effectuée par une entreprise de camions, et ces ensembles nous sont ensuite livrés selon le principe «juste à temps», une économie de coûts de main-d'oeuvre et d'entreposage.

Les changements dans nos méthodes d'approvisionnement en pièces sont sans contredit très importants, tout comme le sont les changements que nous avons apportés dans nos méthodes d'approvisionnement en matériaux bruts. Mais ces changements ne représentent qu'une partie du processus de fabrication chez John Deere. Tout ce qui s'accomplit maintenant dans nos usines, si enracinée ou traditionnelle que soit l'opération, est sujet à changement.

Il n'y a pas si longtemps, une grande quantité de cette magnifique peinture verte qui distingue nos produits agricoles, se retrouvait aux déchets suite à l'opération de peinturage, déchets dont l'incinération coûtait quelques centaines de dollars du baril. Personne ne se préoccupait alors des déchets, ni des autres sous-produits des procédés de fabrication. À présent, depuis que nous surveillons rigoureusement autant les coûts évidents que les coûts moins visibles avec des yeux d'aigles, et depuis que le public affiche un intérêt grandissant envers l'environnement, nous avons acquis un profond souci de la quantité de peinture que nous utilisons. Notre usine Harvester s'est dotée, au coût de 8 millions de dollars US, d'un système de peinture électrolytique équipé d'un réservoir de 46 000 gallons, suffisant pour immerger la carrosserie des moissonneuses-batteuses au grand complet. Ce système nous assure efficacité aussi bien que qualité. Il élimine la nécessité du pistolet à peindre, applique une couche de peinture d'épaisseur uniforme, augmente la résistance à la corrosion, et produit un fini de meilleure qualité. Le surplus de peinture demeure dans le

réservoir pour être réutilisé.

La fabrication cellulaire est un autre concept qui améliore les méthodes de fonctionnement. Ceci implique le réagencement du plancher de l'atelier de manière à ce que les pièces qui exigent les mêmes séquences de fabrication soient fabriquées à des endroits particuliers, ou cellules, qui regroupent plusieurs opérations en un même endroit. L'objectif est de continuer de travailler sur une pièce jusqu'à ce qu'elle soit complétée. Les avantages comportent : un mouvement ininterrompu des matériaux, une meilleure rotation des stocks avec moins d'inventaire, et une amélioration du contrôle de la qualité et de la responsabilité des travailleurs.

Autrefois, de nombreuses rangées de tracteurs décoraient la façade de chaque concessionnaire. A présent, le coût mensuel associé à l'entreposage d'une seule machine atteint 1 000 $ ou plus. Les concessionnaires n'ont plus les moyens d'entreposer ainsi.

Un autre domaine d'amélioration des méthodes de fabrication, un secteur où Deere and Company est devenu un chef de file reconnu, est la fabrication intégrée par ordinateur, qui consiste à réunir différentes technologies informatisées. L'usine Harvester Works, par exemple, est équipée de sept poinçonneuses à révolver à commande numérique, avec laser. Chaque machine coûte près de 1 million de dollars US, et comprend une tourelle de 24 stations servant à perforer des trous ordinaires dans des tôles plates, ainsi qu'un laser capable de découper des formes des plus complexes. Un ingénieur, à l'aide d'outils assistés par ordinateur, peut modifier la forme d'une pièce, et transmettre électroniquement aux presses l'ordre d'exécuter ses instructions. Cette technologie de pointe élimine le temps nécessaire au montage et diminue le nombre de pièces gaspillées. Un changement de modèle peut s'effectuer en quelques heures seulement, au lieu d'exiger plusieurs jours.

Un autre domaine de fabrication où John Deere poursuit des changements, est la modification des méthodes de travail traditionnelles. Nous n'exagérons rien en disant que nous essayons d'établir une nouvelle culture, un nouveau sens moral dans nos usines.

Auparavant, l'interaction entre nos concepteurs de produits et nos ingénieurs de fabrication ou nos travailleurs de la production qui fabriquent les pièces n'était qu'occasionnelle. Typiquement, les concepteurs de produits effectuaient leur travail pour ensuite lancer les dessins complétés par-dessus le «mur invisible», lequel était traditionnellement érigé entre les groupes de conception et de fabrication. Les experts en fabrication découvraient ensuite d'eux-mêmes comment procéder. La conception en vue de faciliter le processus de fabrication était rarement considérée. Et il était plutôt rare, en effet, que l'on sollicite les suggestions des travailleurs de l'atelier, sur la manière dont ils auraient pu contribuer à améliorer l'efficacité du procédé de fabrication, ou la qualité du produit.

Ces anciennes méthodes sont en voie de disparition dans les usines John Deere. Remarquez que j'utilise le temps présent. Les traditions disparaissent difficilement. Cependant, malgré la nature humaine parfois résistante, nous sommes en voie de changer. Nos recherches sont, de plus en plus, axées sur la coordination et la coopération, plutôt que sur la confrontation au travail. Bref, sur un travail d'équipe. Nous ne demandons plus aux opérateurs de machine de «stationner» leur cerveau en même temps qu'ils poinçonnent leur carte de temps. Nous tentons de substituer au style autoritaire un style de gestion participative. Nous essayons de faire en sorte que les travailleurs soient plus engagés dans leur travail, et qu'ils endossent une plus grande responsabilité envers la qualité et la productivité.

Tout ceci, nous le croyons, est indispensable pour rester concurrentiel dans cette économie universelle. Tout ceci exige un changement fondamental des principes de la compagnie : changer la manière dont la compagnie perçoit le processus de fabrication; stimuler une attitude de coopération; encourager nos employés à considérer comme un client qu'ils doivent satisfaire la personne qui recevra leur travail à la station suivante de la ligne de montage; promouvoir l'échange de renseignements et la participation de chaque travailleur de l'usine.

Il ne s'agit pas de trucs publicitaires, de remontants pour le moral, de programmes porte-bonheur, ou d'exemples de la dernière mode en fait de gestion. Il s'agit au contraire d'éléments essentiels d'une formule de concurrence plus efficace, dans cette économie de plus en plus universelle des années 90, particulièrement, dans notre cas, pour rester concurrentiels malgré un moins grand volume d'unités vendues.

Le nombre inférieur d'unités vendues et la demande inférieure pour les machines agricoles ont également influencé la manière dont nous commercialisons notre machinerie agricole. Ici aussi, plusieurs anciennes habitudes ont disparu, ou ont cédé le pas à des techniques mieux

adaptées à l'évolution du marché.

Par exemple, nous avions auparavant un concessionnaire représentant notre gamme complète d'équipement John Deere à tous les 15 ou 20 milles de distance dans les meilleures régions agricoles partout au Canada et aux É.-U. En 1988, John Deere avait environ 1 800 concessionnaires de machines agricoles et de produits de consommation en Amérique du Nord. Ce nombre est actuellement d'environ 1 650 et passera probablement à 1 500 dans quelques années.

Auparavant, de nombreuses rangées de tracteurs, de moissonneuses-batteuses, et de plusieurs autres machines neuves et reluisantes décoraient la façade de chaque concessionnaire. Auparavant, aussi, les clients pouvaient passer des commandes spéciales pour des grosses machines et les recevoir en 30 jours ou moins. Ces pratiques reflétaient la période où le succès d'un fabricant se mesurait par le nombre de machines qu'il pouvait expédier. Et elles reflétaient aussi des taux d'intérêt plus bas.

De nos jours, cependant, le coût associé au stockage d'une seule machine d'importance, tel qu'un tracteur à quatre roues motrices ou notre plus gros modèle de moissonneuse-batteuse dépasse en moyenne 1 000 $ par mois. Les gros inventaires sont donc hors de question. L'objectif est d'assortir autant que possible la production et les expéditions aux ventes, tout en gardant les stocks de machines neuves aussi bas que possible chez les concessionnaires. De plus en plus, nous récompensons le client qui fait sa commande d'équipement bien avant la saison d'utilisation.

Nous croyons au libre-échange chez John Deere. Nous considérons l'accord de libre-échange entre le Canada et les É.-U. comme un pas vers un échange international plus libre. Le libre-échange, en ce qui concerne la fabrication, n'a pas vraiment créé de problème, puisque l'industrie de la machinerie agricole fonctionne en vertu d'une entente semblable à l'accord de libre-échange depuis la deuxième guerre mondiale. Mais le concept du libre-échange nous rappelle l'importance d'être concurrentiel au niveau international. Nous, au Canada, au même titre que les agriculteurs et fabricants d'ailleurs, devrons être concurrentiels universellement si nous voulons progresser, et non seulement subsister.

Relation entre la politique publique et l'industrie agricole dans la gestion du changement

L'industrie et les gouvernements détestent le changement. La conséquence déplorable, c'est que la plupart des changements ne sont pas planifiés.

Dr Randall Westgren
de l'Université McGill

Le Dr Randall E. Westgren s'est joint à la faculté d'agriculture de l'Université McGill en 1988 et est à présent professeur agrégé et président du département d'agroéconomie. Il détient un B.Sc. en agriculture de l'Université Cornell, un M.B.A. de l'Université de Denver, et un doctorat en agroéconomie de l'Université Purdue. Le Dr Westgren a effectué des recherches sur les changements d'administration stratégique et d'organisation dans le secteur de l'agriculture et de l'alimentation. Il enseigne un cours au niveau supérieur sur l'exploitation des commerces agricoles, et un cours de deuxième cycle sur l'administration des commerces agricoles.

Notre discussion adoptera une définition restreinte du mot changement, c'est-à-dire le changement interne d'un organisme qui s'adapte à l'environnement commercial en général. Nous ne nous intéresserons qu'au changement provenant des conditions économiques, des tendances sociales et des stimuli similaires, au sein de l'industrie et du gouvernement.

Le changement peut être planifié ou non planifié. Le changement planifié relève d'une décision proactive de réagir à des conditions externes. Le changement non planifié est tout simplement une réaction aux accidents de l'histoire, ou encore un effet secondaire relatif à des décisions qui auraient, ou n'auraient pas, été prises dans le passé. Il arrive souvent que le fait de négliger d'exécuter le changement planifié aboutisse à des changements défavorables non planifiés plus tard.

On sait que les organismes dédaignent les changements planifiés. L'industrie déteste le changement. Les changements bouleversent les conditions traditionnelles du marché, les communications internes, la structure des compagnies, et les positions de pouvoir des différents cadres des compagnies. Les gouvernements détestent, eux aussi, le changement planifié, puisqu'il bouleverse l'électorat et l'opposition. Le changement dérange énormément la bureaucratie qui a la responsabilité de les exécuter. Même les citoyens les moins cyniques savent qu'un changement de politique gouvernementale peut aggraver la situation d'un groupe d'individus (souvent le leur), pour améliorer la situation d'un autre groupe.

Il en résulte malheureusement que la plupart des changements ne sont pas planifiés. En d'autres mots, les changements du milieu rendent les politiques et les stratégies actuelles inefficaces. Un milieu d'affaires turbulent favorise la désuétude des produits, des installations, et des stratégies commerciales, ce qui entraîne des changements non planifiés au niveau de la gamme des produits et de la rentabilité. Ce même milieu dynamique a tendance à ériger un mur entre les objectifs politiques et les besoins courants des populations pour lesquelles ces politiques et règlements ont été formulés. Ces changements non planifiés s'accompagnent de budgets de programmes gonflés, d'anomalies entre les politiques des différents gouvernements, et de réglements désuets.

Le secteur agro-alimentaire canadien devra absorber les conséquences des changements radicaux du milieu. Ce secteur est fortement préoccupé par les effets des pourparlers des négociations de l'Uruguay Round du GATT sur les politiques d'intervention des gouvernements fédéral et provincial. L'intégration économique de l'Europe, prévue pour 1992, est un autre coup porté au milieu des affaires et représente à la fois une menace et une occasion pour le secteur agro-alimentaire canadien. De plus, il est probable que la récession actuelle contribuera à aggraver les effets de ces phénomènes sociopolitiques. Des pressions budgétaires au niveau gouvernemental et industriel forceront des changements planifiés plus fréquents et orientés

vers des coûts plus efficaces. En outre, une récession a pour effet d'accélérer le changement non planifié au moment où le milieu externe retarde l'adoption de nouvelles initiatives et diminue l'efficacité des activités courantes.

L'examen de la politique fédérale sur les aliments, initié en décembre, est un excellent exemple des deux premières étapes vers des changements planifiés proactifs. En premier lieu, on a reconnu le besoin d'un changement dans les documents originaux préparés pour la réunion de décembre. En second lieu, les onze groupes d'étude qui ont été formés pour faire cet examen ont commencé l'analyse nécessaire au changement planifié. Ces groupes d'étude ont aussi identifié un élément extrêmement important de l'analyse : la résistance aux changements. Les rapports que ces groupes d'étude ont présenté aux onze ministres de l'Agriculture durant la réunion d'août à Moncton reflétaient la résistance des parties intéressées vis-à-vis du changement des politiques agricoles actuelles.

L'examen de la politique fédérale sur les aliments peut-il réussir à compléter le processus de changement? Les deux étapes successives à l'identification et à l'analyse causale du besoin de changement sont premièrement, l'adoption d'un programme de changement et deuxièmement, la réalisation du changement. Certains observateurs cyniques de cet examen ne croient pas qu'un changement substantiel puisse être adopté en raison des différents objectifs individuels des parties intéressées dans le secteur agro-alimentaire; c'est-à-dire qu'on ne peut trouver un terrain d'entente pour nous transporter au-delà du statu quo.

Ottawa laisse sous-entendre qu'il existe un mouvement de changement en marge des recommandations engendrées par les délibérations du groupe d'étude. Le gouvernement fédéral désire partager avec le secteur de la production agricole et alimentaire une plus grande part des coûts qu'il doit défrayer pour l'aide du revenu, pour l'amélioration de la concurrence, et pour le développement du marché. Essentiellement, on sous-entend un rapport entre les objectifs du gouvernement et ceux des producteurs, des transformateurs et des commerçants, ce qui représente un changement en soi.

Depuis longtemps, la politique agricole du Canada a été basée sur des conflits implicites entre les parties intéressées. La politique agricole est destinée à servir de tampon entre ces différents groupes. En général, la structure des politiques au Canada porte sur une seule récolte et une seule région, et sert de plate-forme en cas de confrontation entre les producteurs et le secteur de transformation des aliments.

Le désir d'augmenter la collaboration entre les producteurs, les transformateurs primaires, et les autres transformateurs du système agro-alimentaire canadien a peut-être été l'élément le mieux reçu des ministres de l'Agriculture à Moncton. Le Groupe d'étude sur la concurrence a jugé cette question comme étant d'intérêt primordial pour que l'industrie agro-alimentaire canadienne puisse rester concurrentielle dans un marché mondial. La citation suivante, tirée du rapport du groupe d'étude, démontre cette relation :

«La question est simple: les transformateurs ont besoin des agriculteurs pour progresser, les agriculteurs ont besoin des transformateurs, et les transformateurs primaires ont besoin des transformateurs secondaires. Leurs intérêts sont mutuels, et non exclusifs. Les entreprises prospères s'appuient sur la confiance et le respect mutuel et sont fondées dans l'espoir que tous les participants en bénéficieront.»

Il s'agit là de l'argument fondamental proposé en faveur d'une augmentation de la production à valeur ajoutée au Canada. Lorsque les prix des produits de base deviennent stagnants ou sont à la baisse, nous devrions tenter d'extraire plus de valeur de notre consommateur mondial en exportant nos produits transformés. Cette valeur augmentée est partagée entre les producteurs et les transformateurs. Ceci soulage le gouvernement d'une partie du fardeau imposé par l'appui direct au prix des produits. Les objectifs de la politique du gouvernement et ceux des producteurs et des transformateurs sont donc atteints grâce à leur collaboration.

Jusqu'à quel point le gouvernement devrait-il abandonner son rôle historique de directeur et d'acteur principal en ce qui concerne les politiques? Le gouvernement devrait-il modifier le processus actuel et laisser les producteurs et les transformateurs être les acteurs responsables de réviser et de créer la réglementation, de développer de nouvelles activités pour le marché, et de partager les coûts et les avantages de l'effort collectif? C'est en fait la position qu'il a souvent adoptée avec succès en ce qui concerne la concurrence internationale. Pendant quatre ans, 30 chercheurs, sous la direction de Michael Porter de la Harvard Business School, se sont penchés sur les conditions qui engendrent un meilleur rendement con-

L'aptitude à être concurrentiel se résume à une forte concurrence intérieure, une bonne collaboration entre les fournisseurs et un personnel supérieur.

currentiel parmi dix pays importants sur le plan commercial. Dans «The Competitive Advantage of Nations», Porter nous dit que l'aptitude à être concurrentiel se résume à une concurrence et à un marché intérieur forts, à une bonne collaboration entre les fournisseurs et les acheteurs, et à un personnel de qualité supérieure. Le rôle du gouvernement est de promouvoir ces aspects de la concurrence et en particulier :

- d'éviter d'intervenir dans les marchés de produits et de la monnaie,
- d'éliminer les contrôles systématiques de la concurrence (sans abandonner les politiques anti-monopole),
- et de faire respecter des normes strictes pour le bien de l'environnement et la sécurité des produits.

Le gouvernement est incapable de créer des industries concurrentielles. Seuls les marchés en ont la possibilité. De plus, il s'agit d'une initiative individuelle des compagnies, et non un effort collectif. En faisant une solide concurrence à leurs rivaux sur le marché intérieur, les industries développent leur capacité de s'attaquer à la concurrence mondiale. Abritées par des murs protecteurs, les industries intérieures deviennent paresseuses, affichant des structures de coûts gonflées et des stratégies concurrentielles non définies. Une intervention gouvernementale excessive mène à des industries non concurrentielles.

La tâche des industries agro-alimentaires est de découvrir des moyens de devenir concurrentiels face à CUSTA, au GATT, et au marché européen de 1992. Le gouvernement a besoin des suggestions des producteurs et des transformateurs quant à la déréglementation des marchés de produits agricoles afin de diminuer les interventions qui entraînent des produits non concurrentiels sur ces marchés. La tâche la plus facile sera celle d'identifier les règlements présentant des anomalies qui bouleversent le marché entre les provinces et entre le Canada et les É.-U. La tâche la plus difficile sera celle de trouver les moyens de tenir le gouvernement à l'écart des produits et des marchés, afin que les tendances de prix des autres pays puissent se traduire par des actions de la part des fermes canadiennes et des usines de produits alimentaires au Canada.

Le défi le plus difficile à relever pour les industries agro-alimentaires et les gouvernements sera peut-être de développer des politiques privées et publiques efficaces quant à la sécurité des produits alimentaires et à l'environnement agricole. Même si le gouvernement est responsable, surtout au niveau provincial, de développer les politiques environnementales, c'est aux producteurs agricoles et aux transformateurs que revient la responsabilité de se présenter aux consommateurs comme étant des participants actifs à la promotion d'un environnement propre et de produits alimentaires sains.

Les agriculteurs et les compagnies de produits alimentaires sont des cibles faciles pour les groupes de pression environnementalistes. Les gens entretiennent une relation intime et continuelle avec la nourriture. Il leur répugne de penser que leurs enfants pourraient manger de la nourriture inadéquate, que des pesticides empoisonnent les lacs et les rivières, et que tout autre problème affecte notre système agro-alimentaire. Plus les plaintes générales et précises des consommateurs au sujet de la sécurité des aliments et la destruction de l'environnement seront ignorées, plus il est probable qu'ils chercheront des actions omnibus auprès du gouvernement. En Californie la proposition 128, l'initiative «Big Green», constitue une telle politique. Si celle-ci devient loi, les producteurs agricoles et les fabricants de produits alimentaires devront faire face à d'énormes changements dans leurs méthodes de production. Il s'agit d'une réaction politique motivée par une perception d'inaction de la part du gouvernement et de l'industrie face à des problèmes précis dans divers domaines environnementaux comme : l'émission de gaz carbonique par les automobiles, la pollution de l'eau, le forage en mer, le mauvais emploi des pesticides, les déchets toxiques, et j'en passe.

Impact des politiques environnementales des É.-U. en matière d'agriculture sur les politiques agricoles du Canada

Durant la majeure partie des années 80, l'agence de protection de l'environnement des É.-U. se concentrait sur les risques pour la santé; elle s'occupe maintenant de développer des programmes de conservation avec l'aide du département de l'Agriculture

Robert Wolcott
Agence de protection de l'environnement

J'aimerais partager avec vous aujourd'hui quelques idées et réflexions sur l'agriculture et l'environnement aux États-Unis, et comment notre passé récent et notre politique pourraient influencer ces questions au Canada. En premier lieu, je voudrais replacer ces questions dans leur contexte en vous disant où nous étions et où nous nous dirigeons en ce qui concerne la gestion environnementale aux États-Unis, et vous dire comment ces orientations nous ont menés vers une initiative agricole et environnementale, à l'agence de protection de l'environnement. Je veux aussi décrire comment le contexte politique, culturel et institutionnel de l'agriculture aux États-Unis a effectivement facilité cet effort, et enfin, quels en seront, selon moi, les avantages. Finalement j'expliquerai comment tous ces efforts s'inscrivent dans les deux volets de la gestion de l'environnement aux États-Unis, soit les risques relatifs et la prévention de la pollution, par opposition au nettoyage des résidus une fois qu'ils ont passé à travers des processus naturels et de la biosphère.

Laissez-moi d'abord faire un retour en arrière d'environ 20 ans, jusqu'à l'origine du mouvement officiel de l'environnement aux États-Unis, et vous expliquer son évolution, son lien avec l'agriculture et ses possibilités de répercussions au Canada. Lors du «Jour de la Terre» et des débuts de l'agence de protection de l'environnement aux États-Unis en 1970, il y avait un urgent besoin de légiférer - ainsi, nous avons eu la loi sur la pollution atmosphérique qui a été adoptée en 1972, une loi sur le contrôle de la pollution des eaux, un projet de loi sur les déchets solides et un projet de loi sur les pesticides. L'agence de protection de l'environnement a consciencieusement élaboré une réglementation et en a essentiellement administré les mandats à mesure qu'ils étaient adoptés.

Ces mandats étaient précisément adaptés au milieu — par ceci j'entends l'air, l'eau et la terre — et se concentraient sur les procédés environnementaux plutôt que sur les résultats. Par procédé, je veux dire la délivrance de permis et l'imposition d'actions disciplinaires. Nous bénéficiions aussi d'une importante contribution fédérale pour appuyer la cause du contrôle de la pollution de l'eau, ainsi que celle de la purification de l'air.

Il y eut évidemment un certain nombre de problèmes qui surgirent de cette structure. C'était une façon extrêmement coûteuse et, en rétrospective, inefficace, d'aborder les problèmes que nous connaissions déjà à ce moment-là, et encore moins efficace pour ceux que nous avons découverts depuis. Nous nous sommes surtout préoccupés de déplacer les matières polluantes à l'intérieur de notre biosphère plutôt que de réduire leur toxicité ou l'exposition des populations cruciales. En fin de compte, nous n'avons pas tellement bien réussi à identifier la nature des différents milieux de l'environnement, et nous sommes devenus les victimes des contradictions et des anomalies politiques qui se sont présentées. En définitive, nous étions en train de reconstruire la tour Eiffel d'une manière hautement justifiable et analytique.

Vers la fin des années 70, et au début des

M. Robert W. Wolcott est directeur de la politique des eaux et de l'agriculture au bureau de l'analyse des politiques, une direction de l'agence de protection de l'environnement des É.-U. Il a auparavant été conseiller politique du directeur de l'agence et directeur de la fondation d'intérêt publique et économique. Il est présentement responsable de l'intégration des politiques agricoles et environnementales. Il siège aussi sur un comité d'étude présidentiel pour le développement d'une nouvelle stratégie fédérale en matière de gestion des forêts. M. Wolcott est en voie d'obtenir son doctorat de l'Université de Cincinnati.

années 80, l'expression «déchets dangereux» est apparue. On créa des lois pour lutter contre le problème des déchets toxiques dangereux : le paragraphe 1(12) de la loi sur la pollution de l'atmosphère de 1977, la législation sur la gestion des déchets solides et des déchets toxiques, la loi sur le contrôle des substances toxiques, et ce que nous appelons notre «Super Fund», qui est essentiellement un programme de guerre nationale contre les déchets dangereux.

En conséquence, on a porté moins d'attention aux problèmes environnementaux traditionnels pour se pencher sur ce que beaucoup appellent l'absence totale de risque. Il s'agissait également d'une action centrée principalement sur la santé des personnes plutôt que sur les phénomènes écologiques et environnementaux. C'était extrêmement coûteux à gérer et à exécuter.

Nous étions trop préoccupés par les déchets dangereux. Nous avons découvert que nous dépensions 90 pour 100 de notre budget à régler 2 pour 100 du problème.

Au milieu des années 80, le bureau de l'agence de protection de l'environnement responsable des politiques, mena une étude innovatrice qui portait sur des questions fondamentales. Quel problème avez-vous? Quelle est son ampleur? Quelle est son ampleur par rapport à ce que vous faites aujourd'hui? Où dépensez-vous votre argent aujourd'hui et êtes-vous prêt à changer?

Les réponses furent intéressantes. Au sommet de l'échelle on retrouvait des sujets comme les pesticides dans les aliments, les polluants atmosphériques traditionnels, les changements de climat, les sources diffuses de pollution, les déversements dans les eaux de surface. Les déchets dangereux semblaient être la catégorie qui soulevait le moins d'intérêt. Nous avons alors jeté un coup d'oeil rapide du côté de nos budgets pour constater avec stupéfaction que nous dépensions 90 pour 100 de nos ressources pour contrôler 2 pour 100 du problème.

Notre agence n'était pas suffisamment orientée vers les résultats et le gouvernement se devait d'examiner de plus près la prévention de la pollution, au lieu de dépenser des sommes importantes pour n'apporter que des solutions temporaires. Il nous aurait fallu nous orienter plus vers notre marché pour pouvoir administrer nos programmes plus efficacement. En conséquence, une étude complémentaire fut commandée, et fut entreprise par le conseil consultatif scientifique de l'agence de protection de l'environnement.

Les résultats furent semblables à ceux de l'étude précédente, mais ce qui sautait aux yeux surtout, c'était l'inaptitude de l'agence à s'occuper de phénomènes écologiques - en grande partie, c'était d'avoir en quelque sorte abdiqué devant des responsabilités qui sont pourtant bien évidentes lorsqu'on s'appelle l'agence de protection de l'environnement par opposition à l'agence de traitement du cancer.

Nous avions besoin d'examiner de plus près la diversité des espèces, la transformation de l'habitat, et nous devions nous pencher d'avantage sur le changement de climat. Parmi les autres sujets proéminents, on retrouve les questions relatives à l'ozone stratosphérique et à la pollution atmosphérique traditionnelle. Dans la catégorie des questions de moyenne importance, on retrouve les pesticides et les herbicides, les accumulations d'éléments nutritifs dans les eaux de surface et la pollution provenant de sources diffuses en général. Dans la plus basse catégorie, on retrouve l'eau de source, les déchets dangereux, les radionucléides et d'autres.

Comment tout ceci concerne-t-il l'agriculture et le Canada? L'intérêt particulièrement élevé envers la transformation de l'habitat, le phénomène écologique, les pesticides et les herbicides, la pollution des eaux de surface par des sources diffuses — et particulièrement les accumulations d'éléments nutritifs - serait évident pour quiconque examinerait ces résultats. Nous nous sommes rendu compte que cette concentration de risques représentait l'occasion rêvée. En effet, la nature du secteur agricole et de ses institutions nous permettait de nous pencher sur les questions d'efficacité, de prévention de la pollution et d'orientation précise.

C'est ce qui a entraîné l'élaboration de l'initiative agricole et environnementale de l'agence de protection de l'environnement, ou nous étions étroitement associés avec le ministère de l'Agriculture. Celle-ci renfermait une importante clause de préservation qui exigeait l'élaboration d'un programme de réserves de préservation , un programme de préservation obligatoire, un programme de préservation pour la protection des marécages, un programme de lutte contre l'érosion des sols très légers, et un programme de préservation permettant de laisser les terres en jachère.

Nous avons d'abord concentré nos efforts à la création du programme de réserves de préservation. Fondamentalement, c'est un moyen qui nous permet de placer de 40 à 45 millions d'acres de terrain très sujet à l'érosion en état de préservation à l'aide d'une couche de végétation permanente et decompenser les

producteurs sur une base de taux de loyer théorique. Celui-ci serait administré sur une base volontaire — c'est-à-dire un système d'enchère. Présentement, nous avons 34 millions d'acres désignés. Environ 129 millions des 430 millions d'acres de terres cultivées aux États-Unis sont considérés comme étant fortement sujets à l'érosion. Nous avons aussi beaucoup insisté sur le respect du programme de préservation des marécages (qui exclut essentiellement de toute aide agricole les producteurs qui ont procédé récemment à l'assèchement de marécages), ainsi que sur la recherche dans le domaine de l'agriculture à intrants réduits et durable.

Nous avons obtenu beaucoup de succès. Nous sommes parvenus à rassembler plus de 3 000 milles de terrain en bordure de rivières ou de ruisseaux dans le programme «bandes de filtration», dans le cadre duquel des bandes filtrantes végétatives de 50 à 100 pieds de largeur furent établies le long des ruisseaux et des rivières. Nous croyons que c'est probablement l'instrument le plus efficace disponible présentement pour le contrôle des sources diffuses de pollution et il pourrait également servir au Canada.

Les principaux objectifs de notre législation actuelle sont de rendre nos programmes concernant les denrées beaucoup plus souples afin de permettre une meilleure rotation - le maïs du Midwest représente un problème particulier - pour accroître et soutenir le programme de recherche en agriculture à intrants réduits et durable et adopter un programme de certification en culture organique. Nous voulons surtout accumuler des données d'utilisation plus précises en exigeant l'enregistrement obligatoire des données, spécialement en ce qui concerne les produits chimiques restreints.

Nous n'avons apporté aucune modification au programme de conservation des marécages et avons augmenté les pénalités pour le refus de s'y conformer. Nous avons éclairci quelques-unes des définitions, chose qui serait également très importante ici au Canada à mon avis. Nous n'avons apporté aucun changement au programme de préservation des sols sujets à l'érosion afin de préserver et de protéger les terres hautement exposées à l'érosion qui n'ont jamais encore été cultivées. Nous avons mis sur pied un programme de préservation des ressources agricoles qui a servi à créer un programme de réserves de préservation touchant six millions d'acres. Nous avons aussi adopté un programme de réserve d'un million d'acres de marécages, ainsi qu'un programme à primes de participation pour augmenter la qualité de l'eau, qui fournit aux producteurs jusqu'à 3 500 $ par ferme pour se conformer aux normes environnementales. Notre objectif est de compter 10 millions d'acres sous ce programme avant 1995.

Qu'est-ce qui a facilité cette réussite? Les facteurs clés qui ont permis à cette coalition d'institutions d'atteindre ce résultat furent premièrement de reconnaître l'existence du problème. Il y avait un problème que tous pouvaient identifier. Deuxièmement, il y avait consensus sur le fait que le déversement des déchets provenant de l'agriculture, surtout les accumulations de sources diffuses de pollution, représentaient l'obstacle majeur à la réalisation de la purification de l'eau dans plus de 50 pour 100 de nos eaux impures. Troisièmement, il y avait des inquiétudes mutuelles entre les producteurs et ceux qui cherchent à améliorer la qualité de l'environnement.

(Les éléments importants que veut protéger la communauté qui se soucie de l'environnement sont des éléments de production sur lesquels les producteurs se sont appuyés depuis des centaines d'années. Les familles des régions rurales ont compris qu'elles couraient un risque dans l'immédiat ou à courte échéance, un risque de contaminer leur eau potable.)

Quatrièmement, les institutions au sein du ministère de l'Agriculture avaient entretenu cette perspective pendant des décennies. Ceci facilita donc la tâche de réunir les intentions et les activités des institutions environnementales avec celles du secteur de l'agriculture et des institutions agricoles.

N'allez pas croire qu'il doit y avoir confrontation entre les partisans de l'environnement et la communauté agricole. Tous deux partagent plusieurs intérêts mutuels.

Il y avait deux autres facteurs. En premier, le fait que les administrateurs environnementaux réalisent que les producteurs agricoles sont uniques parce qu'ils savent ce qu'ils produisent et comment s'y prendre. Les agriculteurs savent ce qu'ils utilisent, à quel taux, pourquoi et pour quelles raisons, et c'est à cause de cette compréhension et du respect qu'elle impose, que les intérêts de Washington et d'ailleurs se rencontrent. Et enfin, l'accent placé sur la prévention et la constatation que la solution aux problèmes de l'environnement relatifs à l'agriculture relève de la simple prévention économique.

Qu'est-ce que ceci signifie pour le Canada et quelles suggestions puis-je vous offrir? J'ai l'intention de vous proposer quelques thèmes. D'abord, la poursuite vraiment acharnée d'une orientation qui soit centrée sur le marché. Nous

avons constaté aux États-Unis que si nous avions seulement laissé oeuvrer les forces du marché dans un grand nombre de situations, nous aurions pu éviter des situations absurdes. Nous obligeons nos producteurs à agir de façon absurde compte tenu de la biogéophysique.

Deuxièmement, éviter - et réellement détruire - la notion qu'il doit absolument y avoir une concurrence entre les collectivités environnementales et agricoles. Il existe, en fait, une excellente occasion d'établir un lien et de cimenter les deux. Les inquiétudes et les motivations mutuelles nous ont au moins permis d'aller dans la même direction aux États-Unis. Je crois cependant qu'il faut avoir un phénomène compensatoire, qui indemnise les producteurs pour avoir cédé du terrain à la conservation, tout en imposant des pénalités pour les actions qui endommagent l'environnement. Finalement, il faut dissocier les paiements des rendements d'autrefois et des critères relatifs à l'amélioration du terrain.

Le mieux qu'on puisse faire pour le moment c'est au moins d'arrêter de faire des choses stupides. Il faut que la collectivité reconnaisse les possibilités que représentent les marchés pour les produits de grande valeur — les denrées «propres». Aux États-Unis, les taux de rendement provenant de cette forme de production est extrêmement élevé.

Je crois qu'il existe un rôle évident pour un programme de réserves de conservation au Canada, peu importe qu'on l'appelle programme de réserves de conservation ou programme de préservation de l'environnement. Je crois que c'est indéniablement le maillon clé qui solidifiera le lien entre les communautés. Nous ne disons pas à un producteur qu'il ne peut pas toucher à un marécage s'il en a déjà fait la récolte. Vous vous présentez comme enchérisseur et payez un loyer équitable pour ce terrain au taux théorique du marché en espérant obtenir l'équilibre désirable entre les ressources fédérales et provinciales et celles du secteur privé.

Nous croyons que c'est une bonne façon d'éviter beaucoup de tensions, et surtout d'associer les ressources aux problèmes les plus considérables. C'est aussi un facteur utile pour rencontrer les objectifs de la gestion de l'offre et ceux du maintien du revenu, surtout dans les périodes difficiles. Je crois que nous pouvons en fait tirer un certain avantage des effondrements du marché qui se produiront à l'avenir au lieu de simplement se laisser abattre et de les subir.

Nous avons de bonnes indications que les collectivités urbaines sont prêtes à payer pour la qualité de l'environnement et leur empressement à payer pourrait s'avérer une forme implicite et subtile de taxation qui profitera directement au secteur agricole rural sous forme de paiements pour le programme de réserves de conservation.

En résumé: les questions environnementales et agricoles qui s'y rapportent sont ici pour y rester. Deuxièmement, il existe un grand besoin d'éviter la polarisation, de favoriser l'intégration et la collaboration. Je crois que nous devons devancer l'orientation du marché avec chaque politique adoptée. Le programme de conservation des réserves en est un exemple parce qu'il est essentiellement un véhicule du marché qui nous permet d'obtenir le meilleur bien-être social qu'on puisse acquérir avec chaque dollar du gouvernement.

Comment la Nouvelle-Zélande réussit à gérer le changement

La réduction des subventions agricoles a contribué à améliorer l'efficacité du secteur agricole de la Nouvelle-Zélande. Mais le protectionnisme des marchés agricoles universels impose des limites injustes au commerce et menace de détruire l'économie nationale.

Owen Jennings
Président de la fédération des agriculteurs de la Nouvelle-Zélande

La Nouvelle-Zélande est composée de deux petites îles de la superficie de vos Grands Lacs, qui sont perdues dans un coin isolé du plus vaste océan du monde. Nous dépendons à 70 pour 100 de nos exportations de produits agricoles, par contre en Nouvelle-Zélande nous produisons moins de 2 pour 100 de la production mondiale de lait, moins de 1 pour 100 de la production mondiale de viande, et moins de 0,5 pour 100 de la production mondiale de grain. Nous sommes les meilleurs gestionnaires de pâturage au monde, cependant nous ne comptons qu'un tiers du nombre de moutons de l'Australie. La plus importante chaîne d'épiceries de l'Europe a un chiffre d'affaire trois fois plus élevé que l'économie entière de la Nouvelle-Zélande.

Pendant 120 ans cette petite colonie, établie durant les années 1840, a fourni à l'Angleterre des aliments à bon marché à un taux de rendement qui a propulsé le niveau de vie de la Nouvelle-Zélande au deuxième ou troisième rang mondial. C'était le bon temps. Pas d'inflation, pas de chômage, et seuls la Suisse et les États-Unis nous surclassaient au niveau de la qualité de vie.

Bien des choses ont changé depuis. L'Angleterre avait besoin de se joindre au Marché commun et de «s'européaniser» : du jour au lendemain nous avons perdu un marché de 80 000 tonnes de fromage et peu de temps après un marché de 120 000 tonnes de beurre, ainsi qu'une part importante de notre commerce de viande d'agneau.

Pour compliquer la situation, au moment où la Nouvelle-Zélande cherchait à trouver et à consolider des nouveaux marchés pour ses produits agricoles, elles s'est retrouvée en concurrence directe avec les surplus de production fortement subventionnés de l'Europe et des États-Unis. La Nouvelle-Zélande a été pénalisée par son manque d'accès aux marchés des nations riches et chassée des marchés en expansion par ces mêmes pays qui liquidaient sans façon leurs surplus de production.

Chez nous, les années d'abondance précédentes avaient engendré la négligence et l'inefficacité au sein du gouvernement, du commerce et de l'agriculture. Nous avions choisi de subventionner l'industrie de la fabrication et les coûts pour subventionner les fabricants, dont l'existence même était contestable en premier lieu, retombèrent surtout sur le dos du secteur primaire de l'agriculture. Ces subventions devinrent un fardeau d'importance pour les exportateurs de produits agricoles. Dans l'intervalle, le gouvernement prit de l'expansion, ce qui s'acccompagna d'une augmentation des taxes et d'un déficit qui atteignit 9 pour 100 du produit national brut.

Pendant que le reste de l'univers s'adaptait aux chocs du pétrole et à l'inflation, la Nouvelle-Zélande tentait de s'isoler de la réalité en établissant des mesures protectionnistes, des permis et des subventions dans chaque secteur. Nous contrôlions les taux d'intérêt, les banques dans tous les aspects de leurs activités, les industries clés, les lignes aériennes, les camionneurs, les chauffeurs de taxi, les commerçants et les pêcheurs. Très peu d'économies en-dehors du «rideau de fer» pouvaient se glorifier d'avoir un tel contrôle. La dette nationale augmenta, l'inflation à l'intérieur du pays atteignit de quatre à cinq fois celle de nos partenaires commerciaux, et notre pouvoir concurrentiel au niveau international fut considérablement affaibli.

Notre monnaie devint grossièrement surévaluée, et nos structures internes de coûts,

M. Owen Jennings est le président de la fédération des agriculteurs de la Nouvelle-Zélande. Il est né à Karamea, en Nouvelle-Zélande, et après avoir complété un diplôme à l'université, il travailla sur la ferme familiale avec son frère et ses parents. Plus tard, il acheta une terre non défrichée de 760 acres adjacente à la ferme paternelle, et la mit en production. En 1989, il acheta 150 acres de terre à Nelson, où il vit aujourd'hui. Il s'occupe activement de la fédération des agriculteurs de la Nouvelle-Zélande depuis 1965, et en fut élu président en 1990.

comme le transport, la transformation et le gouvernement local, montèrent en flèche pour atteindre des niveaux sans précédent.

Les subventions qui furent alors créées à l'intention des agriculteurs prirent de l'ampleur et de l'importance. Les éleveurs de moutons recevaient 40 pour 100 de leur revenu brut en paiements supplémentaires directs, ainsi qu'une aide indirecte pour l'engrais, les conseils au niveau de la recherche, la formation, etc. Pour équilibrer les coûts qui grimpaient et les profits qui étaient à la baisse, nous avons accru la production, de manière à ce qu'une famille d'agriculteurs puisse traire au-delà de 300 vaches ou soigner 4 000 brebis sans recourir à de la main-d'oeuvre additionnelle. Les intérêts du consommateur furent ignorés pendant que les fermiers concentraient leurs efforts à la poursuite de subventions monétaires, sans tenir compte des signaux du marché. Nous avons alors commencé à produire de la viande d'agneau excédant la demande du marché, pour découvrir par la suite qu'elle devrait être fondue et vendue à des profits moindres.

Les négociations du GATT sont d'une importance capitale pour la Nouvelle-Zélande; le protectionnisme injuste pourrait provoquer la faillite de plusieurs de nos agriculteurs.

L'économie nationale, ainsi que l'économie agricole, firent une chute qui entraîna rapidement le pays dans une situation de «petit pays dépendant de capitaux étrangers», dont le taux d'inflation dépassait 20 pour 100 et la dette internationale par personne était devenue la plus élevée selon l'OCDE. L'isolement et le protectionnisme étaient nuisibles, tandis que les subventions devenaient trop coûteuses et confuses pour les maintenir. De toute évidence, nous étions prêts pour un changement.

En 1984 un gouvernement travailliste fut élu, un parti traditionnellement socialiste qui avait auparavant augmenté la participation du gouvernement dans l'économie. Cependant, cette fois-ci, la réalité économique et les pressions internationales obligèrent le nouveau gouvernement à adopter une approche complètement nouvelle. Face à une crise du taux de change, le nouveau gouvernement dévalua le dollar de la Nouvelle-Zélande de 20 pour 100 et s'engagea immédiatement dans une restructuration radicale de l'économie. Son principal objectif était d'améliorer l'efficacité des ressources utilisées en vue d'augmenter la productivité et de réduire les taux d'inflation et d'intérêt. Pour atteindre ces objectifs, il se fiait d'emblée aux mécanismes du marché, plutôt qu'à l'approche plus traditionnelle de réglementation et de protectionnisme du gouvernement travailliste.

Les subventions agricoles furent pratiquement abolies du jour au lendemain, les contrôles des marchés financiers furent supprimés et le protectionnisme du secteur manufacturier fut l'objet de diminutions constantes. Au cours des années qui suivirent, pratiquement tous les secteurs de l'économie furent exposés à une meilleure discipline du marché, y compris les activités du gouvernement. Les améliorations de productivité et d'efficacité en général furent impressionnantes. Par exemple, les mines de charbon de l'État furent converties en compagnies, diminuèrent leur main-d'oeuvre de moitié et augmentèrent leur rendement de 100 pour 100.

Malheureusement, le gouvernement négligea de se pencher sur deux questions critiques, la rigidité du marché du travail et ses propres dépenses. Ces dernières, combinées avec les dépenses des agences para-gouvernementales et du gouvernement local, représente maintenant à peu près 60 pour 100 du produit national brut. Ceci a de nouveau créé de fortes pressions dans les secteurs d'exportation en raison des taux d'intérêt élevés et d'un taux de change élevé et, jusqu'à récemment, d'un taux d'inflation élevé.

Même si la communauté agricole a critiqué fortement la séquence d'exécution des réformes gouvernementales, qui ont exercé des pressions excessives sur le secteur commercial et le manque du gouvernement de résoudre certaines questions efficacement, en général les agriculteurs endossent les changements et n'ont aucun désir de revenir au régime antérieur. Même si certains nous ont accusés de perversité et d'abandon en tant que dirigeants agricoles, il y avait de bonnes raisons, qui ont maintenant été démontrées, pour lesquelles le changement était tout aussi inévitable qu'avantageux.

Premièrement, les décisions relatives à la production agricole sont maintenant dictées par le marché plutôt que par les prédictions des tendances du marché offertes par les politiciens et les bureaucrates - ou, plus précisément, par les désirs des politiciens d'obtenir des faveurs électorales. Les agriculteurs ont aiguisé leur compétence administrative et ont aussi simplifié leurs propres activités. Les coûts à defrayer sur la ferme et entre la ferme et le consommateur, ont été réduits. Les frais d'abattage et les frais de port ont diminué de plus de 50 pour 100 dans bien des cas.

Un autre avantage découlant de ces changements est que les exportations agricoles de la Nouvelle-Zélande ne sont plus menacées par des droits compensatoires. Le droit compensatoire des États-Unis sur nos exportations d'agneau annulait les avantages des subventions

gouvernementales en Nouvelle-Zélande.

Une politique de subventions agricoles n'était pas soutenable dans une économie agricole comme la nôtre. Il est tout simplement impossible pour 3 millions de gens de subventionner 60 millions d'agneaux et 6 millions de bestiaux. Non seulement les niveaux de subventions exerçaient de fortes pressions sur les finances du gouvernement, mais ils contribuaient fortement aux taux d'intérêt et d'inflation élevés en Nouvelle-Zélande.

En résumé, les structures et les mécanismes ont changé, mais ce qui compte le plus, c'est que les attitudes ont changé. Nous nous fions maintenant au marché, et c'est ce qui a révolutionné l'agriculture, en nous dirigeant vers de nouveaux marchés, de nouveaux produits, et de nouvelles possibilités. Ceci a aussi entraîné une administration supérieure, la recherche et le développement de la qualité, ainsi que l'ingéniosité en matière de commercialisation et de promotion. L'industrie a adopté une attitude ouverte envers le changement. Elle ne fait plus que simplement l'accepter, elle l'initie.

D'un point de vue plus universel, nous devons tous nous pencher sérieusement sur les effets néfastes du protectionnisme agricole menaçant même le libre-échange et nuisant aux économies agricoles les moins développées du monde entier. Il est temps de considérer les effets dévastateurs que le protectionnisme des pays industrialisés inflige à l'environnement - non seulement dans les pays qui sont soumis à un haut degré de protectionnisme, mais aussi dans les pays du tiers-monde.

L'aptitude des pays sous-développés à rembourser seulement les intérêts de leurs dettes considérables - estimées à environ 1,265 milliard de dollars américains - est médiocre ou à peu près nulle en raison de leur inaptitude à tirer un profit des devises étrangères à cause du protectionnisme agricole. Une étude majeure des questions environnementales mondiales menée par l'Organisation des Nations unies a conclu que le protectionnisme agricole des pays industrialisés coûte annuellement environ 35 milliards de dollars américains aux pays en voie de développement en pertes de revenu d'exportation.

En même temps, le rapport Bruntland soulignait également l'impact dévastateur du protectionnisme agricole sur l'environnement dans les pays développés et aussi dans les pays en voie de développement. Dans les pays industrialisés, les effets du protectionnisme se manifestent par l'empoisonnement des réserves d'eau potable par le nitrate, par les difficultés à disposer des eaux usées animales et par la modification du paysage. De plus, l'épidémie de «BSE» infestant le bétail du Royaume-Uni et la fièvre porcine en Belgique sont attribuées directement aux méthodes agricoles intensifiées en vertu des importantes subventions gouvernementales.

Dans les pays en voie de développement, la destruction environnementale est encore plus sérieuse. Un revenu agricole faible, causé surtout par l'exclusion des produits des marchés affluents, signifie que dans bien des cas les petits agriculteurs sont contraints de cultiver des terres marginales, ce qui se traduit par la désertification et le déboisement.

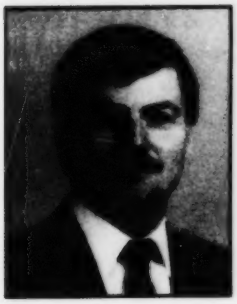
Du point de vue de la Nouvelle-Zélande, nous n'exigeons pas que l'apport fourni aux agriculteurs par les gouvernements des autres pays soit retiré du jour au lendemain ou même qu'il soit retiré tout court. Si un pays quelconque - pour des raisons sociales, politiques, ou autres - désire soutenir le revenu de ses agriculteurs, c'est son affaire. Tout ce que nous demandons, c'est que cet appui soit apporté de manière à minimiser les conséquences néfastes sur les pays qui dépendent beaucoup des exportations agricoles non subventionnées - pour emprunter une expression du GATT - un appui dissocié. En éliminant l'appui apporté au produit, les agriculteurs ne sont plus obligés d'augmenter leur production dans le but de recevoir l'appui.

Les négociations du GATT, qui doivent se terminer à Bruxelles en décembre, sont d'une importance primordiale pour les pays comme la Nouvelle-Zélande. Nous devons faire face à une dette outre-mer massive, nos fermes laitières subiront une baisse de revenu de l'ordre de 40 000 dollars néo-zélandais cette année, et nos fermes d'élevage d'agneaux se voient menacées du plus bas revenu réel depuis 25 ans. Cette situation critique résulte directement de notre incapacité à vendre nos produits agricoles et horticoles non subventionnés à des prix avantageux sur les marchés outre-mer en raison de l'injustice du protectionnisme. Non seulement y a-t-il injustice, mais ceci contribue à un ralentissement du commerce agricole en général; plusieurs de nos fermiers sont menacés de faillite et la menace d'une récession existe non seulement pour nos communautés rurales, mais pour le pays entier.

Nous croyons sincèrement qu'un retrait méthodique du protectionnisme agricole partout dans le monde se traduira en général par une meilleure prospérité. Des preuves empiriques démontrent que la prochaine étape importante à franchir pour assurer la croissance et la hausse mondiale du niveau de vie pourra se faire en libéralisant le commerce agricole. Comme notre expérience l'a démontré, le résultat pourrait être un secteur agricole plus fort, plus innovateur, et sûrement plus indépendant.

Les implications de la gestion du changement dans l'industrie de l'agriculture et de l'alimentation

Le Canada a élaboré des politiques différentes pour les produits qui sont vendus sur le marché mondial et ceux qui sont destinés au marché intérieur. Changer ces politiques entraîne des répercussions sociales et humaines.



John Core
Directeur de la Commission ontarienne de commercialisation du lait

M. John Core est propriétaire d'une ferme laitière à Wyoming, en Ontario, et directeur de la Commission ontarienne de commercialisation du lait. Il détient une maîtrise en agriculture de l'Université de Guelph et était professeur au Collège de technologie agricole de Ridgetown avant de se lancer à plein temps dans l'agriculture, où, avec ses deux frères, il exploite une ferme de 600 acres et un troupeau de 70 vaches laitières. M. Core a apporté sa participation active à la Commission ontarienne de commercialisation du lait depuis 1981 et en fut élu président en 1990. À ce titre, il siège au sein des comités consultatifs du lait, du fromage et du transport, ainsi que du comité canadien de gestion de l'offre des produits laitiers, où il sert les intérêts des producteurs laitiers de l'Ontario.

Je tenterai ici de m'acquitter de la triple mission que les organisateurs de cette conférence m'ont confiée : vous parler un peu des sujets qui ont été présentés plus tôt aujourd'hui; vous parler un peu de la gestion du changement en général dans le secteur agricole ici en Ontario; et vous entretenir particulièrement de l'organisme que je représente, la Commission ontarienne de commercialisation du lait.

Le thème général de cette conférence semble suggérer qu'il nous faut devenir plus concurrentiels, quoi que l'on entende par «être plus concurrentiels». Ce qui m'inquiète, c'est que lorsque nous parlons de politiques agricoles nous avons tendance à perdre de vue le rôle des politiques agricoles. Tout comme l'a mentionné Monsieur le Ministre ce matin, la politique agricole est autant une question de justice sociale dans les collectivités rurales, que le fait de découvrir qui peut produire un certain produit agricole à prix plus avantageux.

Au Canada, nous avons développé une approche à deux aspects pour aborder les politiques agricoles. Nous avons développé un procédé qui tient compte du fait que nous essayons de vendre certains produits sur le marché mondial et du fait que d'autres sont choisis pour être produits exclusivement pour le marché intérieur. Nous avons effectivement des politiques agricoles à deux fins.

Gérer le changement dans le domaine de l'agriculture n'est pas nouveau. Nous avons dû gérer les changements dans l'agriculture depuis que la production agricole fait partie de ce que nous faisons. Le changement est un facteur de tous les jours et chacun de nous essaie de le gérer au meilleur de sa connaissance. De plus, le changement est plus facile à gérer pour certains produits que pour d'autres.

Je crois que le Canada est arrivé à un carrefour, non seulement dans le secteur agricole, mais dans sa fonction et sa structure globale comme pays. Je vois des Canadiens qui sont aux prises avec la décision suivante : allons-nous adopter la même conscience professionnelle qui nous caractérise partout dans le monde, ou voulons-nous devenir un pays motivé uniquement par les profits nets? Serons-nous guidés par ce que nous percevons être les nouvelles réalités économiques des marchés mondiaux? Abandonnerons-nous la conscience sociale que nous avons affichée dans le passé pour devenir un pays obsédé par les possibilités de profit?

Je crois que nos politiques agricoles devront continuer de refléter le besoin d'une certaine compassion envers les individus qui sont responsables de la production de nos produits agricoles. Nous devons réaliser qu'à la suite des changements qui s'effectuent dans les secteurs de la transformation et de la fabrication, dans notre pays et partout dans le monde, certaines personnes seront déplacées. Si nous comptons atteindre les gains de production que nous anticipons tous, comment allons-nous traiter les conséquences sociales qui accompagneront ces changements majeurs de productivité? Les personnes responsables de l'élaboration de nos politiques agricoles devront réaliser quelles en seront les implications.

Ce matin, lorsque M. Clark nous a décrit comment John Deere s'était adapté aux nouvelles réalités de la production agricole au Canada, il a mentionné qu'au niveau mondial

le nombre de leurs employés a été diminué de 30 000. C'est à ce genre de conséquences sociales que nous devons réfléchir.

En Ontario, nous pourrions produire notre lait avec des troupeaux de 300 vaches, si nous éliminions 8 000 producteurs de lait dans la province. Nous pouvons y arriver. La technologie qui nous permettrait de produire notre lait à partir de troupeaux de 300 vaches laitières n'est pas difficile à adopter. Cela peut facilement se réaliser.

Mais quelles seraient les répercussions sur la structure sociale rurale si nous procédions ainsi dans le secteur de la production laitière, et si nous faisions de même dans le domaine de la production du porc, du boeuf et de tous ces autres produits de consommation qui sont produits dans les régions rurales de l'Ontario? Est-ce le genre de changement social extrême que nous voulons adopter? Nous devons nous poser la question, car elle fait partie des considérations de la politique agricole.

Nous parlons de gérer le changement. Ce qui me tracasse le plus, c'est qu'en tant que groupe de dirigeants de l'industrie agricole, nous passons notre temps à critiquer ce qui, d'après nous, ne va pas pour les autres produits. Nous passons notre temps à dire «écoutez, nous deviendrons plus concurrentiels au niveau mondial, mais le seul moyen pour nous d'y arriver c'est de nous débarrasser de la gestion de l'offre au Canada». Ensuite nous nous assoyons avec les responsables de la gestion de l'offre et nous disons «écoutez, nous croyons que la gestion de l'offre est la solution au problème. Mais si seulement le reste du monde endossait notre plan, nous pourrions régler tous les problèmes.»

Chaque produit agricole doit avoir sa propre méthode de commercialisation, puisque tous les produits ont des caractéristiques différentes. Dans l'industrie laitière, nous avons un produit qui doit être commercialisé assez rapidement, surtout dans le cas du lait de consommation. Le lait ne peut être entreposé qu'à court terme. Seulement 5 pour 100 de la production totale des produits laitiers se vend sur les marchés mondiaux. Cinq pour cent. Cette situation est bien différente de celle de l'industrie du grain, et aussi de l'industrie de la viande rouge. Pourquoi persistons-nous à croire que la même méthode de commercialisation s'applique à tout les produits agricoles? Cela est insensé.

Nous gaspillons beaucoup de temps et d'énergie à nous disputer pour trouver la meilleure façon de commercialiser. Nous négligeons beaucoup d'occasions d'adopter des changements. Au cours des derniers six mois, une occasion s'est présentée qui nous aurait permis de former une association générale des agriculteurs de la province. Mais encore une fois ce plan a échoué parce que tout le monde s'acharnait à trouver des raisons contre sa réussite au lieu de chercher des raisons en faveur de sa réussite. Nous nous devons d'étudier ces possibilités, et de les saisir. Nous devons gérer le changement, et le gérer à notre avantage en tant que producteurs agricoles.

Je vous ai parlé de la dualité des politiques en ce qui concerne les produits qui sont administrés en vertu de la gestion de l'offre et ceux qui ne le sont pas. Je voudrais développer davantage cette idée. La réalité, c'est que la plupart des pays du monde veulent protéger quelque chose en agriculture. Les américains et les européens ont adopté des politiques protectionnistes visant à protéger leurs industries à domicile, tout en espérant pouvoir s'emparer d'une partie du marché des autres pays.

Mais dans un pays comme le Canada, qui ne jouit que d'une petite part du marché mondial, pourquoi avons-nous adopté une politique protectionniste comme la gestion de l'offre? Une des principales raisons, c'est que nous voulons protéger notre industrie contre les pratiques agressives d'autres trésoreries partout dans le monde.

Nous sommes incapables de faire concurrence à la trésorerie des États-Unis, ou de la Communauté économique européenne. Si nous voulons soutenir une industrie laitière dans ce pays, reconnaissant que nos coûts de production sont plus élevés, il nous faut adopter une protection de frontière quelconque, et dans le cas de l'industrie laitière, ceci veut dire une protection de frontière incorporée à même un programme de gestion de l'offre.

Des gens observent l'industrie laitière canadienne, et disent «regardez-moi cette affreuse industrie administrée sous la gestion de l'offre au Canada, elle est tellement protectionniste. Nous devons démanteler ce système. Nous devons imiter les Américains». Quelle effronterie. Quel culot!

Nous avions ajouté le yogourt et la crème glacée sur notre liste de produits importés contrôlés. Nous avions inclus environ 340 tonnes de crème glacée sur notre liste de contrôle des importations. Les Américains se sont exclamés «Le Canada n'a pas le droit. C'est trop protectionniste. Nous protesterons auprès du GATT.» Ils l'ont fait et ont même gagné. Savez-vous quel est leur quota d'importation de crème glacée? Cent tonnes de crème glacée. Et nous sommes soi-disant trop protectionnistes à 340 tonnes de crème glacée. Si vous croyez que les États-Unis vont cesser d'appuyer leur propre industrie agricole, vous vous trompez. Cela ne se produira pas.

Les Européens le feront-ils, eux? Pourquoi croyez-vous qu'ils se disputent en ce moment?

Ils étaient sensés soumettre une proposition au GATT pour le 15 octobre, et à moins de l'avoir fait aujourd'hui ils ne l'ont pas encore soumise.

Les Américains se sont présentés à cette ronde de négociations en disant «nous allons libéraliser le marché mondial.» Mais qu'ils n'aillent pas croire qu'ils pourront faire une chose pareille et conserver quand même toutes les politiques de protectionnisme caché qu'ils avaient antérieurement.

Si nous voulons soutenir notre industrie laitière, il nous faut une protection de frontière quelconque. Au Canada, c'est la gestion de l'offre.

A la conférence sur les "perspectives" tenue l'automne dernier aux États-Unis, j'ai entendu Clayton Yeutter déclarer : «Je ne comprend pas pourquoi vous croyez que je vais diminuer le niveau d'aide que nous apportons à l'agriculture dans ce pays. Je n'ai jamais dit cela. Ce que nous comptons accomplir au cours de cette ronde de négociations du GATT, c'est d'abolir les subventions sur les exportations. Je n'ai aucune intention de changer quoi que ce soit sur le plan intérieur.»

D'après vous, qu'est-ce que les Américains ont voulu dire? Ils ont dit : «tout est devant vous sur la table. Nous sommes prêts à abandonner notre exemption. Nous sommes prêts à nous occuper des programmes de stabilisation et des programmes de mise en réserve des terres, ainsi que des programmes de préservation. Tout est étalé sous vos yeux, sauf les programmes d'environnement. Ce sont tous des programmes dissociés.»

Mais la plupart des politiques intérieures qu'ils ont adoptées se composent de programmes dissociés. Ils affirment qu'il s'agit bel et bien de programmes dissociés légitimes. Il n'est pas question d'abolir les politiques agricoles aux États-Unis. Ce que les Américains souhaitent, c'est de pouvoir convaincre les autres pays de diminuer leurs subventions aux exportations afin qu'eux mêmes, avec leur production intérieure subventionnée, puissent s'emparer des marchés des autres pays.

L'industrie laitière canadienne est incapable de faire concurrence à une industrie qui est 10 fois plus grande que la sienne et qui perçoit 25 pour 100 de son revenu sous forme de subventions dissimulées. Ce n'est pas réaliste. Et si nous croyons que le GATT apportera des changements majeurs, en vertu desquels nous devrions sacrifier un produit administré par la gestion de l'offre tel que l'industrie de la volaille ou l'industrie laitière en faveur d'un avantage envers un autre produit, ce n'est pas réaliste. Il faut que nous comprenions qu'il y a des influences à l'oeuvre sur le marché du grain, il y a des influences à l'oeuvre sur le marché de la viande rouge, et que d'autres influences sont à l'oeuvre dans l'industrie laitière. Il n'y a aucune raison pour ne pas avoir une politique agricole à deux objectifs au Canada. Nous parlons de réduire le prix des produits à la ferme pour permettre à nos transformateurs ultérieurs d'être plus concurrentiels. Nous sommes prêts à admettre que les réalités de l'accord du libre-échange se traduiront par un changement dans nos relations avec les transformateurs ultérieurs.

Si le gouvernement canadien dans sa grande sagesse a décidé de signer l'accord du libre-échange en mettant ainsi en désavantage certaines industries, nous devrons alors, en industrie raisonnable, nous attaquer à ce problème à mesure qu'il se développera. Cependant, ne vous attendez pas à ce que nous promettions de baisser le prix d'un produit au transformateur ultérieur immédiatement, alors que le tarif douanier de 12 pour 100 continue d'être en vigueur. Nous aborderons le problème s'il constitue un problème véritable, et non pas si nous croyons qu'il pourrait possiblement devenir un problème dans cinq ou six ans.

Saviez-vous que, présentement, 20 000 tonnes de fromage sont importées au Canada, même dans cette industrie laitière protectionniste qu'est la nôtre? En tout, nous importons chaque année au Canada une valeur de 137 millions de dollars en produits laitiers.

Pour obtenir des jugements équitables lors de ces discussions du GATT, nous nous sommes rendu compte qu'il faudra peut-être que notre marché soit un peu plus accessible. Nous importons déjà 2,9 pour 100 de nos produits au Canada. Les Américains et les Européens importent environ de 2 pour 100 à 2,5 pour 100. Nous sommes conscients que nous devrons peut-être importer davantage à l'avenir. Mais il n'est pas question de démolir l'industrie intérieure au Canada pour satisfaire une petite demande du marché. C'est vraiment cela, gérer le changement : identifier le problème, savoir reconnaître quand le problème se manifestera vraiment, pour ensuite l'aborder et trouver une solution. Mais n'allez pas démolir un programme canadien simplement pour régler un problème mineur.

J'en ai assez d'entendre les gens prétendre que les produits administrés en vertu de la gestion de l'offre ne font rien de bien, qu'ils faussent le marché. Nous avons entendu le représentant de John Deere affirmer que la solution à certains de leurs problèmes était de contrôler leurs stocks et de planifier leurs besoins un an à l'avance. Voilà ce que c'est que la gestion de l'offre. Assortir les exigences du marché à la production de la ferme - en minimisant ces légers surplus qui s'avèrent désastreux pour l'économie agricole.

J'ai lu à propos des économistes agricoles

qui prétendent que si nous abolissions le protectionnisme sous toutes ses formes dans le monde, si nous pouvions échanger librement tous les produits agricoles, nous pourrions obtenir des prix plus avantageux pour les fournisseurs qui resteraient. Le consensus est de diminuer les mesures de protection, tant pis si nous perdons peut-être 50 pour 100 des producteurs agricoles dans le monde, ainsi que la moitié des compagnies de transformation d'aliments et toute l'infrastructure qui les appuie. C'est dommage que nous les perdions, mais il y aurait quand même des gagnants, et lorsque tout serait terminé, les gagnants s'enrichiraient davantage.

La seule façon dont ils pourraient faire plus d'argent serait de polariser le marché. Dans une économie de marché libre, le seul moyen d'augmenter les prix est de polariser le marché et de créer une demande pour laquelle les gens ne peuvent pas répondre assez rapidement. Est-ce le genre de situation que nous voulons créer partout dans le monde lorsque des millions de gens crèvent de faim?

Peut-être devrions-nous avoir plus de compassion en tant que producteurs agricoles? Peut-être devrions-nous reconnaître que nous avons certaines obligations, et que si nous voulons obtenir un rendement équitable du marché, il nous faudra alors en tant qu'industrie agricole afficher plus de compassion pour les autres nations dans le monde qui ne peuvent pas produire assez d'aliments pour nourrir ceux qui ont faim.

Si nous parvenons à créer des revenus justes et raisonnables pour nos agriculteurs, nous serons alors en mesure d'être plus sensibles aux besoins de ceux qui n'ont pas d'aussi bonnes ressources que nous.

Le bien-être de l'industrie agricole au Canada dépend des revenus justes et raisonnables de chacune des entreprises agricoles canadiennes pourvu que les producteurs s'acharnent à augmenter leur productivité et leur efficacité. On ne peut garantir que chaque producteur agricole au Canada aura gagné assez d'argent à la fin de la journée pour dire «mon entreprise a été rentable.» Nous avons la tâche de créer l'occasion qui permettra à ces producteurs de tirer un revenu équitable de leur labeur et de leur investissement. Il nous faut incorporer au système une sorte de prime d'encouragement qui les incitera à améliorer leur production d'une manière planifiée et progressive - d'une manière qui ne mènera pas à des changements de nos collectivités rurales que nous ne pourrions pas accepter. Nous instituerons le changement, mais ce sera d'une manière bien planifiée. Une chose en particulier dont l'industrie laitière devra tenir compte, c'est la tendance mondiale des consommateurs en faveur de produits laitiers à plus faible teneur en matières grasses. Toutes les principales nations productrices de produits laitiers dans le monde doivent faire face à ce changement. Les consommateurs préfèrent les produits laitiers à faible teneur en matières grasses, ce qui affectera éventuellement l'envergure de notre industrie partout dans le monde.

J'en ai assez d'entendre les gens prétendre que les produits administrés en vertu de la gestion de l'offre faussent le marché. Ils assortissent seulement la production à la demande.

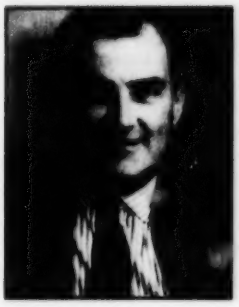
Un sentiment envahit peu à peu l'industrie laitière : puisque les consommateurs préfèrent un produit à faible teneur en matières grasses nous devrions comme par magie diminuer le niveau de gras contenu dans le lait provenant de nos fermes laitières. La solution immédiate serait apparemment de réduire la marge de gras acceptable contenue dans le lait provenant de nos fermes laitières, nous serions alors en mesure de vendre autant de lait, et nous aurions résolu le problème de la demande du consommateur sur le marché. D'après moi, cette solution est complètement inappropriée.

Le changement est inévitable. Mais nous devons tout de même reconnaître que les politiques agricoles ne sont pas seulement des politiques économiques. En fait, elles sont à la fois des politiques économiques et des politiques sociales dans notre pays. Pour bâtir un secteur agricole fort et viable en Ontario, il nous faudra nous donner la main; il nous faudra nous occuper de gérer le changement; il nous faudra surmonter nos différends par rapport aux produits de consommation et établir certaines priorités pour notre industrie.

Si nous pouvons, au niveau de la ferme, permettre à nos producteurs de jouir d'un revenu raisonnable et d'un mode de vie satisfaisant, ils seront en mesure de produire les produits agricoles requis au Canada. Nous n'atteindrons ce but que si les gens qui sont responsables de créer les politiques à Ottawa et à Toronto reconnaissent que l'élaboration des politiques agricoles est soumis à certaines influences, qu'ils reconnaissent que nous devons avoir des règles équitables partout dans le monde et qu'ils reconnaissent l'importance pour le Canada d'adopter une politique agricole double dans un avenir rapproché.

Gérer le changement du point de vue d'une compagnie de conditionnement alimentaire

Une trousse de survie de gestion unique aide H.J. Heinz à poursuivre son chemin



Andrew Barrett
Président de H.J. Heinz du Canada

M. Andrew L. Barrett est président de la compagnie H.J. Heinz du Canada Ltée, fonction qu'il exerce depuis le mois de mai 1989. M. Barrett a débuté chez Heinz en 1961 et a occupé de nombreux postes dans les services de l'alimentation, de la commercialisation de nouveaux produits et de la recherche et du développement. En 1980, il s'est joint au personnel de Heinz World Headquarters à Pittsburg comme gérant général de la planification et de la diversification, et plus tard, il a été nommé chef de l'exploitation de Weight Watchers International Inc., une filiale de Heinz, à Jericho, New York. M. Barrett est né au Royaume-Uni et est citoyen canadien.

Je vois trois changements fondamentaux dans notre milieu opérationnel qui jouent actuellement un rôle important dans la façon de gérer dans l'industrie de conditionnement des denrées alimentaires. Premièrement, le libre-échange et la création d'une toute nouvelle arène compétitive constituent, bien sûr, un changement majeur — et que nous soyons pour ou contre, nous ne pouvons pas nous permettre de perdre du temps à nous préparer en espérant qu'ils disparaissent. Les rapports changeants entre le nombre toujours croissant de parties intéressées est le deuxième changement; et enfin, l'essor de l'environnementalisme comme étant un fait permanent du monde des affaires constitue le troisième changement.

Aucun de ces changements n'est nouveau pour vous. La question est: comment arriver à surmonter les défis de gestion tacites qu'ils nous posent tous. Je désire aborder ces changements sous l'angle de la gestion. Pour ce faire, j'ai apporté avec moi une trousse de survie pour les années 90. Dans cette trousse, j'ai les outils dont je crois que nous aurons besoin pour gérer jusqu'à l'année 2000.

Ce qui est vraiment formidable à propos de ces outils c'est qu'ils sont tous à notre disposition. Ils comprennent: une paire de lunettes; un bon miroir; un bâton de hockey et une règle.

Les lunettes symbolisent la vision — dans ce cas-ci, la vision collective. Sans elle, je ne crois pas que nous puissions faire de la gestion dans ces temps changeants et souvent turbulents.

Quelle est cette vision collective? Chez Heinz, nous avons récemment réécrit la nôtre pour répondre aux changements dont nous parlons aujourd'hui :

«D'ici 10 ans, Heinz Canada deviendra le fournisseur le mieux géré et ayant la meilleure qualité de denrées alimentaires et de services de valeur accrue ciblés en Amérique du Nord. Nous serons connus et reconnus par nos clients, nos consommateurs, la communauté locale, nos employés et nos fournisseurs.»

Rien de particulier, rien de stupéfiant, rien d'unique — il s'agit simplement de bien connaître les gens que vous servez et puis d'entreprendre systématiquement de le faire mieux que personne d'autre. C'est ce qui est le plus difficile.

J'aimerais seulement attirer votre attention sur les deux expressions importantes dans cette déclaration :

La première est «denrées alimentaires et services de valeur accrue en Amérique du Nord.» Cette phrase disait auparavant «au Canada.» Toutefois, le changement amène des horizons plus étendus. Nous avons besoin d'une bonne paire de lunettes pour notre vision collective parce que notre vue s'étend maintenant bien au-delà de la frontière de cette province et de ce pays.

L'autre expression importante est d'être connus et reconnus comme un fournisseur de qualité «par nos clients, nos consommateurs, la communauté locale, nos employés et nos fournisseurs.» Par conséquent, notre vision collective a un point de référence externe qui consiste à satisfaire une coalition de parties in-

téressées. Notre succès ne dépend plus seulement de ce que nous croyons être important mais de ce que «nos clients» croient être important. Si nous ne répondons pas à leurs attentes et à leurs désirs les plus fondamentaux, nous ne réussirons pas. Je devrais ajouter que ces attentes évoluent constamment. Toute vision doit donc faire le point sur les processus d'appui qui reconnaissent le changement comme étant inévitable.

Les gouvernements provincial et fédéral ont récemment publié des visions tournées vers l'avenir qui incluent plusieurs des changements que nous pouvons nous attendre de voir dans les dix prochaines années et au-delà. Le groupe de travail fédéral sur la compétitivité, et les deux principaux rapports du gouvernement de l'Ontario depuis la dernière année —*«Assumons ensemble nos intérêts communs»*, et *«The Industrial Restructuring Commissioner's food processing report»* — sont des contributions précieuses et salutaires à un dialogue dans toute l'industrie.

Une bonne paire de lunettes est donc indispensable si nous désirons voir où nous voulons vraiment aller et où nous pouvons survivre en toute sécurité. Elle nous permet de voir avec une certaine précision l'avenir que nous envisageons. Cependant, la vision n'est pas la seule chose dont nous avons besoin pour gérer dans les années à venir.

Par conséquent, avant de se laisser trop entraîner à scruter le lointain, nous avons besoin d'un miroir pour nous regarder de plus près et voir ce qui doit changer afin d'être de notre temps. Marshall Mcluhan a jadis déclaré que «nous conduisons vers l'avenir en regardant dans un rétroviseur.» Nous avons besoin d'un miroir pas seulement pour voir où nous sommes allés, nous avons également besoin d'un miroir qui reflète un portrait précis de nous-mêmes, de ce que nous sommes vraiment - un miroir qui révèle les bons et les mauvais traits et qui nous aide à identifier les points à améliorer.

Le miroir le plus loyal dont nous disposions est l'Accord de libre-échange parce que le libre-échange ne nous donne d'autre choix que de contempler notre reflet dans un miroir qui ne laisse rien à l'imagination. Il révèle une industrie qui a beaucoup de potentiel mais il nous montre également où nous devons apporter des changements si nous voulons réaliser avec succès notre vision collective de l'avenir.

Voici ce que je vois, et c'est le point de départ qui débute avec notre ultime consommateur. À moins de deux heures de voiture d'ici, les produits alimentaires sont environ de 15 à 50 pour 100 moins chers. Ce que le libre-échange a fait c'est plutôt de porter ce fait à la connaissance du grand public, et des foules de consommateurs en profitent. En effet, les Canadiens dépensent 100 millions de dollars par année dans les épiceries aux États-Unis.

Laissez-moi vous expliquer brièvement la situation à laquelle nous faisons face chez Heinz. En tant que compagnie canadienne avec un parent américain, nous prenons à coeur notre responsabilité de desservir le marché canadien. Cependant, la question demeure «de quel endroit?». Est-ce que nous continuons à maintenir des usines au Canada ou serait-il plus sain économiquement de déménager toutes nos exploitations ou une partie de celles-ci aux États-Unis? Il y a un an, la réponse était résolument de déménager. Aujourd'hui, la probabilité de demeurer au Canada est plus forte, à condition de continuer à réaliser le même genre de progrès que l'année dernière.

Les matières premières représentent une portion considérable de nos coûts variables, et à cause des divers systèmes de gestion de l'offre, c'est le domaine où les prix ne sont pas établis d'après les conditions du marché.

Nos coûts d'emballage sont à la baisse. L'industrie d'emballage canadienne fait également face à une concurrence américaine intense, et ceci la contraint à rajuster les coûts des boîtes de conserve et du verre pour refléter la réalité du marché nord-américain. Notre propre aptitude interne à réduire les frais généraux est également en prise directe. Heinz s'est engagé à adhérer à un programme de trois ans totalisant 60 millions de dollars en capital pour améliorer son usine de Leamington dans le but de réduire les coûts de production, d'entretien et d'énergie. Nous faisons également des progrès en contrôlant la montée en flèche des coûts de main-d'oeuvre. Nos employés sont conscients de notre besoin de contrôler les coûts et ont pris une position à longue échéance mieux éclairée.

Ceci nous laisse avec les prix des matières premières comme étant l'un des domaines où nous ne devons pas être en perte de vitesse. Les matières premières représentent une portion considérable de nos coûts variables, et à cause des divers systèmes de gestion de l'offre en place au Canada, c'est le domaine où les prix ne sont pas établis d'après les conditions du marché.

Permettez-moi de dire, tout d'abord, que Heinz est ravi des progrès que nous avons réalisés dans nos transactions avec l'*«Ontario Fruit and Vegetable Growers' Association»*. Nous avons rencontré des gens avertis qui ont pris

des mesures créatives et innovatrices en vue d'obtenir des résultats définitifs plus compétitifs. Les deux parties travaillent ensemble dans un esprit de collaboration mutuelle et je crois que cette recherche soutenue pour des solutions encore plus créatives assurera notre succès conjoint à long terme.

Mes collègues ont apparemment moins de succès dans d'autres domaines de l'industrie de conditionnement des denrées alimentaires ayant une gestion de l'offre plus complète, tout particulièrement le domaine des produits laitiers et de l'aviculture. Les diverses approches de gestion qui sont utilisées doivent être examinées produit par produit afin que chacune d'entre elles puisse affronter les nouvelles réalités.

La gestion de l'offre n'est pas un problème en soi. Toutefois, les commissions de commercialisation devraient se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité du système.

Nous devons maintenant nous concentrer sur l'identification de solutions qui nous permettront de demeurer compétitifs et d'augmenter la valeur de nos produits et services. Nous devons donc, entre autres, mieux réagir aux pressions mondiales générales, pas seulement à l'Accord de libre-échange en Amérique du Nord.

Toutefois, pour venir collectivement à bout de ces pressions, nous devons tous, au sein de l'industrie de conditionnement des denrées alimentaires, commencer à développer une nouvelle association avec les agriculteurs et les producteurs du secteur primaire. Pour ce faire, je crois que nous n'avons pas d'autre choix que d'améliorer le système de gestion de l'offre, et de le développer pour y inclure toutes les parties affectées par le coût des aliments - pas seulement les agriculteurs, mais les conditionneurs, les détaillants, les exploitants du service de l'alimentation et les consommateurs.

Comme l'association des Fabricants canadiens de produits alimentaires l'a clairement fait remarquer, la gestion de l'offre n'est pas un problème en soi. Toutefois, elle doit tout d'abord être restructurée pour présenter les opinions de tous les participants puis elle doit être dirigée vers une mission plus générale. Les commissions de commercialisation doivent être des commissions de «commercialisation» ayant comme responsabilité de développer des débouchés et une croissance réels pour leurs produits spécifiques. Elles devraient se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité du système tout entier.

En d'autres termes, nous devons collaborer pour faire concurrence. J'ai donc apporté un bâton de hockey comme prochain outil de gestion essentiel. Le bâton de hockey est un instrument formidable en soi pour atteindre un but - pour ainsi dire. Le hockey est également un jeu où le travail d'équipe et la collaboration sont essentiels à la victoire. Alors que nous nous attaquons à des questions telles que la gestion de l'offre, nous devons reconnaître que les agriculteurs, les conditionneurs, les détaillants et le gouvernement font tous partie de la même équipe. Toutefois, nous ne jouons plus pour la division locale. Notre petite patinoire a pris des proportions mondiales et notre concurrent consiste en une équipe internationale d'adversaires invétérés et expérimentés. Nous devons comprendre que, à moins de travailler en équipe — de collaborer — nous cesserons probablement toutes nos activités en même temps.

Chez Heinz, une partie intégrante de notre mission est de reconnaître que nous avons plusieurs parties intéressées dans les affaires de notre compagnie. Ils font également partie de l'équipe et nous devons maintenant nous définir en fonction de leurs attentes.

Ceci m'amène à mon dernier outil de gestion, une règle. Dans la foule de demandes, de besoins et de désirs qui se font compétition, nous devons être capables de mesurer nos valeurs et notre rendement. Quelles sont toutefois les nouvelles règles de mesure?

Certaines ne changent pas : la viabilité financière, la rentabilité, la part du marché et la pénétration de nouveaux marchés demeurent évidemment importantes. Toutefois, dans les années 90, nous devrons travailler plus fort afin de nous évaluer par rapport aux attentes des personnes intéressées. Si nous livrons des produits et services qui répondent aux besoins et aux désirs de notre marché, les profits suivront. Je crois que la seule façon de pouvoir atteindre les objectifs et buts financiers que nous nous sommes fixés est de développer notre conception de l'essentiel.

La satisfaction des consommateurs est la mesure essentielle sur laquelle plusieurs d'entre nous seront jugés. La loyauté envers les marques est une vieille notion du passé. Le consommateur exige bien plus de nous. Si nous n'offrons pas ce que desire le consommateur, celui-ci se dirigera vers un autre produit ou fournisseur qui le lui offrira. La santé, le goût, la sécurité, la commodité, le choix, la dimension et le prix - et j'en passe -sont tous devenus des facteurs d'achat décisifs.

Nous devons maintenant ajouter à ce mélange l'importance du marché mondial. Notre

compétitivité sur la scène internationale pourrait s'avérer l'aspect le plus difficile à mesurer de tous. Nous n'avons plus le choix de rester chez soi, loin du tourbillon d'activité de la concurrence internationale. Une règle à mesurer mondiale nous affecte maintenant ici et partout où nous exportons nos produits.

De plus, nous pouvons voir des difficultés et des conflits possibles faire surface. Par exemple, les préoccupations au sujet de la gestion des déchets doivent mises en rapport avec les exigences des consommateurs pour un emballage commode. De même, l'aptitude de l'industrie de conditionnement des denrées alimentaires à réduire et à contrôler les coûts entre en conflit avec des exigences souvent raisonnables pour des salaires plus élevés, une sécurité d'emploi ou un soutien aux produits agricoles.

Nous devons essayer de faire en sorte que l'industrie et le gouvernement se mettent d'accord sur un équilibre raisonnable, et sur des façons réfléchies, économiquement et socialement, de résoudre ces conflits possibles, et en même temps d'accroître notre aptitude à faire concurrence - notre aptitude à fournir des emplois et à réussir sur les marchés mondiaux.

De plus en plus, la réussite sur les marchés mondiaux sera liée à l'aptitude d'une companie à élaborer la bonne stratégie environnementale; à prendre position comme citoyen à part entière. Chez Heinz, nous avons pris cette responsabilité au sérieux. Nous avons une politique environnementale qui se concentre sur cinq points: la gestion des déchets solides; l'appui aux initiatives de recyclage et de réutilisation; la qualité de l'air; les émanations d'eau; et la gestion de l'énergie et la récupération.

Laissez-moi vous donner quelques exemples. Nous avons récemment commencé un projet de co-production d'énergie à notre usine de Leamington. Nous utilisons maintenant l'excès de gaz naturel que nous conservons dans les autres secteurs de notre exploitation de fabrication pour alimenter deux turbines afin de produire de la vapeur et de l'énergie électrique. Nous prévoyons que ce projet réduira nos coûts d'énergie de presque 3 millions de dollars par année, et ce n'est qu'un début. Parce que nos besoins en électricité varient au cours de l'année, nous pouvons également «exporter» cette énergie dans d'autres régions de la province lorsque nous n'en avons pas besoin.

En fait, ceci est le premier projet de développement électrique à être mis en service sous le plan de l'Hydro Ontario pour développer environ 2100 mégawatts d'électricité produite à titre privé au cours des dix prochaines années.

Grâce à ce programme, Heinz est en mesure de réduire ses coûts de production, de réduire ses exigences en énergie envers l'environnement, de contribuer aux besoins électriques de la province et de réduire le besoin de développer des sources d'énergie nouvelles et coûteues. De plus, nous avons réduit la production de déchets solides de 70 pour 100 au cours des dix dernières année et nous prévoyons atteindre une réduction de 50 pour 100 de plus d'ici 1993.

Nous travaillons présentement dans d'autres domaines de fabrication pour atteindre le même impact à niveaux multiples. Par exemple, Heinz travaille étroitement avec l'industrie de l'emballage pour développer et accroître le nombre de contenants recyclables que nous utilisons pour nos produits. Plus nous participerons dans des programmes ayant des avantages multiples, plus il est probable que nous serons à la hauteur des nombreuses exigences des personnes qui s'intéressent à nous.

Malheureusement, ma trousse de survie de gestion ne renferme pas un chronomètre pour nous rappeler que l'urgence est une autre mesure; nous n'avons plus beaucoup de temps. En tant qu'industrie, nous devons être à la hauteur sans plus tarder. En développant une vision qui est sensée pour vous et votre organisation, vous tracez, en fait, un sentier vers l'avenir, en établissant les priorités qui importent et en identifiant les problèmes possibles avant qu'ils ne surviennent.

Gérer le changement dans l'industrie de la restauration et de l'hôtellerie

La chaîne de restaurants Red Lobster a grandi plus rapidement que n'importe quel autre groupe semblable. Toutefois, les prix sont plus élevés au Canada qu'aux États-Unis et, en conséquence, le tourisme est à la baisse.

William P. Dover
Président des Restaurants General Mills du Canada

M. Bill Dover est président des Restaurants General Mills du Canada, une fonction qu'il exerce depuis 1988. General Mills possède deux chaînes de restaurants au Canada, Red Lobster Canada, qui se spécialise dans les fruits de mer, et Olive Garden Canada, qui sert des mets italiens. M. Dover est né à Chalk River en Ontario et a été président de l'association des restaurants de l'Ontario, ainsi que celle de Toronto. Il siège présentement au conseil du programme de gestion avancée pour l'industrie de l'hôtellerie à l'Université de Guelph.

La chaîne Red Lobster fut le premier concept de restauration de General Mills. Lorsque Red Lobster ouvrit à Windsor en 1982, nous avons vraiment commis toutes les erreurs que les compagnies commettent lorsqu'elles s'installent dans un pays étranger. La première chose que nous avons faite, c'est d'imprimer le prix en dollars US sur le menu. En d'autres termes, nous n'avons pas prévu le taux de change. Personne n'a découvert pourquoi les gens étaient si satisfaits des prix pendant les trois premiers mois. Nous ne faisons plus ce genre d'erreur.

En 1985, nous avons ouvert nos deuxième et troisième restaurants à Toronto et avons connu une croissance lente pendant quelques années. Toutefois, en 1986 nous avons acheté 34 nouvelles propriétés et dans une période de 10 mois, nous sommes passés de quatre restaurants à quarante. Personne n'a jamais ouvert autant de restaurants au Canada en si peu de temps. Ceci nous donne une plus grande base, nous permet d'acheter en grandes quantités et de faire de la publicité à la télévision.

En 1989, nous avons ouvert notre 50e restaurant Red Lobster au Canada, à Sudbury. Au cours de la même année, nous avons introduit notre premier restaurant Olive Garden au Canada et en avons ouvert huit. Aujourd'hui, nous avons 75 restaurants au Canada : 63 Red Lobster et 12 Olive Garden.

Dans nos deux entreprises, l'accent porte vraiment sur la qualité de la formation du personnel. Lorsque nous ouvrons un restaurant au sein de la division Red Lobster, nous embauchons les employés de la région. Ils se présentent au travail le vendredi sans aucune expérience et nous ouvrons le mardi. Les gens rivalisent pour faire partie de l'équipe inaugurale, aussi connue sous le nom d'équipe d'«Étoiles».

Nous avons commis la même erreur au Japon, sauf que cela a pris neuf ans pour la corriger là-bas; au Canada, elle a été corrigée en quatre ans. Nous n'avons pas écouté les clients et j'étais aussi coupable que tous les autres. Mon patron remarqua un jour que notre célèbre délice aux pommes était absent du menu. J'ai ajouté que les Canadiens ne mangent pas ce genre de dessert. Je n'en ai plus entendu parler pendant environ un an jusqu'à ce que mon épouse et moi allions au Red Lobster durant nos vacances en Floride.

Devinez ce qu'elle a commandé pour dessert? Un délice aux pommes et elle a dit : «c'est ce dont vous avez besoin sur votre menu au Canada.» J'ai écouté ses conseils et nous l'avons ajouté au menu. Le délice aux pommes est maintenant le dessert le plus vendu chez Red Lobster au Canada. Lorsque quelqu'un me dit que nos clients n'aimeront pas un mets et que nous ne pouvons pas le prouver par une bonne recherche, je leur raconte l'histoire du délice aux pommes.

Voici maintenant un aperçu de notre philosophie internationale. Chez General Mills, nous croyons que si vous faites des affaires dans un pays, il vaut mieux embaucher les gens de ce pays et acheter de ce pays. Nous avons plus de 7 000 employés au Canada. Nous avons trois cadres américains pour 7 000 employés. L'un

d'entre eux ne veut pas retourner aux États-Unis et les deux autres sont ici parce que nous n'avons pas pu trouver de Canadiens ayant des compétences et une expérience semblables.

Nous avons créé 7 000 emplois — moins trois — au Canada. Notre politique consiste à acheter les produits de la région, lorsqu'ils sont disponibles. Cependant, la qualité, la valeur et le service doivent être maintenus en tout temps. La règle d'achat des aliments c'est d'acheter la meilleure qualité au meilleur prix. La qualité passe avant tout. Il n'y a pas de bon prix lorsqu'il s'agit de qualité inférieure. Toute économie que nous réalisons après avoir fait un profit raisonnable, nous en faisons profiter nos clients. Si nous continuons à faire ceci et que nous empêchons la hausse des prix, nous aurons beaucoup plus de clients.

Nous vendons six différentes sortes de homards. Nous avons le homard des maritimes que l'on appelle le homard du Maine aux États-Unis. Tous les homards que nous utilisons au Canada proviennent du Canada et notre exploitation japonaise utilise exclusivement des homards provenant du Canada. Les langoustines, petits homards rouges, sont pêchées au Chili car c'est le meilleur endroit pour les langoustines. Les homards islandais proviennent de la côte de l'Islande ou de la côte de l'Écosse et nous les achetons là-bas parce qu'ils sont les meilleurs. Nous avons de la chance parce que nous pouvons acheter des homards de Cuba contrairement aux compagnies américaines. Nous sommes ravis parce que Cuba possède les établissements de traitement du homard les plus propres et les plus impressionnants au monde pour ce type de homard.

Si vous allez dans un restaurant Red Lobster au Canada, vous remarquerez que sur le tableau est inscrite la truite arc-en-ciel d'aquaculture. Nous achetons de la truite arc-en-ciel des pisciculteurs de l'Ontario parce qu'ils fournissent des provisions régulières, d'une qualité vraiment supérieure.

Nous sommes également la première chaîne de restaurants nationale au Canada à offrir un steak de coupe New York avec un produit entièrement canadien trié sur le volet. Toutes les autres chaînes utilisent du boeuf de qualité inférieure, ou importent leur boeuf. Nous venons tout juste de signer un contrat pour des produits de choix entièrement canadiens. Quatre-vingt-dix pour cent de toutes les pétoncles vendues par la chaîne mondiale Red Lobster sont des pétoncles canadiennes. Tout le vin que nous servons au Canada provient de la péninsule du Niagara en Ontario. Nous utilisons du vin maison de l'Ontario à cause de la qualité et du service qui sont absolument remarquables.

Dans cet échange outre-frontières des produits, chose qui, je crois, vous est chère, nous importons beaucoup de crevettes cultivées sur les fermes des États-Unis puisque personne au Canada ne cultive de crevettes de la dimension dont nous avons besoin. Les restaurants General Mills Inc. à Orlando importent toutefois plus de produits agricoles et de fruits de mer canadiens que nous n'en achetons aux États-Unis.

Tout cela semble facile, n'est-ce pas? Je vous donne la recette, vous fabriquez le produit, et je l'achète de vous. Ce n'est pas si facile.

Chaque année, pour la consommation au Japon et aux États-Unis, nous achetons 2,5 millions de livres de blé dur car c'est le blé le plus fin au monde pour paner les crevettes et les fruits de mer. Nous achetons plus de 10 millions de livres de poisson canadien pour l'exporter aux États-Unis et au Japon — principalement de la sole et des pétoncles — deux cents mille livres de chair de homard canadien et six cents milles livres de chair de crabe des neiges canadien. En fait, le Canada est le plus grand fournisseur de poisson frais et de produits de la pêche pour les restaurants General Mills Inc.

J'aimerais maintenant parler du co-emballage car je crois que c'est un domaine où nous devons travailler ensemble. Nous avons beaucoup de difficulté à co-emballer. Chez Olive Garden et Red Lobster, nos produits faits sur commande sont d'abord importés jusqu'à ce que nous puissions prendre des arrangements avec un fournisseur local. Nous travaillons avec les fournisseurs, nous leur donnons les recettes, ils signent un contrat de confidentialité et nous fournissons l'appui technique de notre producteur aux États-Unis et l'appui technique du bureau central des restaurants General Mills Inc. en Floride.

Tout cela semble facile, n'est-ce pas? Je vous donne la recette, vous fabriquez le produit et je l'achète de vous. Ce n'est pas si facile. Nous essayons depuis huit ans de faire notre tarte aux limettes de la Floride au Canada et, pour une raison ou une autre, nous n'avons pas encore réussi. Nous avons toutefois eu du succès dans d'autres domaines. Notre tarte au fudge, qui est vraiment un produit fantastique, nous a pris cinq ans à perfectionner au Canada. La personne qui a accompli cela, a si bien réussi qu'elle est maintenant devenue le fournisseur de relève pour les États-Unis, et nous avons commencé à l'expédier de l'autre côté de la frontière. Elle est faite de lait, d'oeufs et de farine provenant du

Canada et c'est un produit supérieur à un prix très attrayant. Nous avons eu beaucoup de tentatives ratées. Toutefois, nous travaillons d'arrache-pied et, tôt ou tard, nous réussissons.

Je ne peux pas éviter la question de la concurrence. Je parlerai en tant que représentant des restaurants General Mills, mais je parlerai également un peu pour l'industrie des services de l'alimentation canadienne. Nos clients s'attendent à voir des prix comparables à ceux des États-Unis, tout particulièrement dans les restaurants exploités par la même chaîne des deux côtés de la frontière. Les Canadiens voyagent beaucoup aux États-Unis et ils reviennent de la Floride en nous faisant remarquer combien les repas sont économiques dans les restaurans. Je crois, en partie, que c'est un problème de perception.

Toutefois, il y a une différence de prix dans plusieurs cas, et cela devient un problème parce que l'industrie de la restauration et de l'hôtellerie au Canada est véritablement une industrie internationale. Vous n'êtes pas sans savoir que nous apportons beaucoup de devises étrangères au Canada, grâce au tourisme et aux conventions, et nos villes limitrophes ont des problèmes réels. Nous avons ouvert un tout nouveau restaurant à Sault Ste. Marie cet été mais, le samedi soir, tout le monde traverse la frontière pour aller manger. Ils achètent leur essence là-bas et vous savez qu'ils y achètent aussi beaucoup de produits d'épicerie.

Nous allons les reconquérir, mais c'est difficile lorsque vous devez rivaliser avec certains des prix qu'ils paient pour leurs produits et lorsque vous comparez certaines des taxes qu'ils paient au Canada.

Toutefois, la concurrence est inégale pour plusieurs raisons. La première, et la plus importante, c'est la taxe sur les produits et services.

Vous savez que les Canadiens dépensent 40 pour 100 de leurs dollars en nourriture en dehors de chez eux et que les repas aux restaurants sont taxables sous la TPS, mais que les repas provenant des supermarchés ne le sont pas. Vous direz peut-être «pourquoi est-ce que je m'en ferais, je vends la nourriture de toute façon.»

Ce ne sera pas le cas. Ceci nous affectera beaucoup dans l'industrie du tourisme. Si vous organisez un congrès à Toronto et que le coût des repas totalise 300 000 $, vous devrez ajouter 21 000 $ à ce coût. Si vous êtes responsable de la planification du congrès, vous déciderez peut-être de la tenir à un autre endroit, là où vous pourrez utiliser ces 21 000 $ pour payer les conférenciers ou pour réduire vos coûts.

L'alcool est le deuxième grand problème. Les touristes américains et européens trouvent le prix de notre alcool exorbitant. Tout récemment, des gens du sud des États-Unis ont fait des arrangements pour tenir un grand congrès à Toronto. Ils ont parlé à tous les grands hôtels et aux représentants de la *Metropolitan Toronto Convention and Visitors Association*. Les fournisseurs de Toronto ont ajouté «donnez-nous quelques heures, profitez de cette occasion pour visiter les environs et à votre retour, nous vous donnerons le prix définitif.»

Lors de leur visite, ils sont entrés dans un bar et ont commandé une bière. Rien de spécial. Lorsque les quatre personnes ont eu terminé leur bière et, après avoir payé la taxe et laissé un pourboire, les quatre bières leur ont coûté 24 $. Cela revient à 6 $ par personne pour une bière. Aux États-Unis, vous pouvez acheter une caisse complète dans un supermarché pour 4,99 $ ou 5,99 $. Ce congrès n'aura pas lieu mes amis! Ils ont dit «nos gens ne paieront pas 6 $ pour une bouteille de bière. C'est exorbitant.» Vous voyez, vous pouvez comparer le prix d'une bouteille de bière, mais vous ne pouvez pas mesurer le prix d'un banquet comme celui que nous avons eu ce soir. Nous avons perdu ce congrès.

Il est difficile pour nous de payer notre poulet plus cher ici qu'aux États-Unis et c'est la même chose pour les produits laitiers, pas vraiment pour le lait mais pour le fromage. Je n'y avait pas vraiment songé auparavant jusqu'à ce que nous commencions à offrir des mets italiens où on utilise beaucoup de fromage et de poulet. Certains d'entre vous diront que d'autres pays subventionnent leurs produits; je ne connais pas vos affaires et je ne sais pas comment les subventions fonctionnent mais elles ne sont pas visibles sur notre menu. Je crois que nous devons nous réunir et travailler ensemble pour résoudre ces problèmes, car je sais que le nombre de congrès internationaux est à la baisse au Canada par rapport aux dix dernières années. Le tourisme a été considérablement à la baisse cet été. Les touristes ne sont pas allés au Québec, mais ils ne sont pas venus en Ontario non plus. Au cours d'une semaine donnée, notre restaurant Red Lobster à Niagara Falls a eu 800 clients de moins cet été que l'été dernier.

Les Canadiens prennent leurs vacances à l'étranger et la probabilité d'un changement est faible. Je crois que nous devons tous essayer de résoudre ceci ensemble car nous voulons tous que les Canadiens mangent et passent leurs vacances au Canada. Nous voulons tous que les touristes reviennent au Canada. Nous avons besoin de leurs dollars. Nous voulons tous l'augmentatoin du nombre de congrès internationaux. Nous sommes tous ici pour la même raison. Nous voulons tous vendre nos produits.

Discussion

Séance du matin

Q J'aimerais poser une question à M. Clark. L'expérience générale de John Deere et d'autres compagnies, c'est qu'ils ont abandonné en général l'intégration verticale. Lorsque vous devez obtenir des pièces en-dehors de votre propre compagnie, quelle sorte d'assurance avez-vous quant à leur qualité?

(Greg Clark) Le seul contretemps dans notre processus de fabrication, de la conception jusqu'à la vérification des caractéristiques au contrôle de la qualité, c'est l'endroit où la pièce est fabriquée. Par exemple, si nous avons besoin de boîtes de vitesses, nous demandons à nos fournisseurs de les fabriquer selon nos exigences. Lorsque nous recevons ces pièces, nous les vérifions toutes — c'est ce que nous ferions si nous les fabriquions nous-mêmes. La seule différence, c'est l'endroit où l'élément a été fabriqué. C'est le même processus, que vous fabriquiez des chevilles de montage ou des phares; c'est aussi général que cela.

R

Q Ma question concerne le libre-échange. Vous avez obtenu le libre-échange pour l'équipement agricole en 1945; combien de fabricants de machinerie agricole reste-t-il aujourd'hui par rapport au nombre que nous avions à ce moment-là?

R **(Greg Clark)** Je n'ai probablement pas besoin de vous donner une réponse. Vous avez trois principaux fabricants en Amérique du Nord, c'est tout. Vous avez Deere, vous avez Case et vous avez Ford, et ces fabricants ont tous encore des usines au Canada, les mêmes que nous avions il y a 50 ans. Le seul fabricant qui a cessé ses activités est notre ami à Brantford (Massey Harris). Le Canada a encore une base assez bonne, du point de vue de la fabrication, que personne d'entre nous n'a décidé de partir. Le libre-échange ou le manque de libre-échange ne nous a pas forcés à rester au Canada. Nous fabriquons au Canada parce que nous pouvons le faire ici très efficacement.

Q Cela a été très intéressant d'écouter les conférenciers parler de changement, et je crois que le thème directeur est : si des changements n'étaient pas apportés, quelque chose pourrait survenir, les producteurs pourraient fermer leur commerce par exemple.

Nous avons un problème dans le secteur agricole, nous savons que le changement doit survenir mais ce changement réduira probablement le nombre d'agriculteurs. Comment gérer ceci? La réponse que M. le Ministre a donné ce matin c'est qu'il prendra un engagement ferme envers la vie rurale. Ceci me suggère, à première vue, qu'il dressera plus de défenses afin que les changements ne surviennent pas. La pression

sur le secteur agricole pour apporter de tels changements n'est pas allégée, que nous le fassions par la gestion de l'offre, par des subventions agricoles ou de toute autre façon. Nous n'avons pas besoin d'être soumis à ces mêmes forces.

La question est donc, comment arriver à gérer ce changement dans le secteur agricole, comment obtenons-nous la même menace? Est-ce que nous réduisons les prix à un tel point, par exemple, que certaines exploitations agricoles dont l'offre est gérée cesseront leurs activités? J'ai peur que la menace sous laquelle vous avez travaillé, qui a causé vos changements, ne soit pas présente pour la communauté agricole et les hommes politiques disent volontiers «nous ne vous soumettrons pas à cette même menace.» Alors, comment est-ce que nous apportons le changement?

R (Lloyd Quantz) Il y a un besoin pour les petites communautés d'être vitales, de fournir des centres de service et d'avoir l'achalandage qui les justifient. Nous avons besoin d'avoir des institutions d'enseignement pour les agriculteurs qui restent et il y a un besoin d'une réserve de main-d'oeuvre saisonnière. Toutefois, ce qui est très clair pour moi, c'est que la population agricole périclitera, que les temps soient bons ou durs, parce que la technologie tend à réduire le besoin de main-d'oeuvre à utiliser. En fin de compte, ce que j'essayais de dire ce matin c'est que la nécessité en viendra à bout. Si nous le désirons, nous pouvons ériger des murs de défense qui nous coûteront beaucoup d'argent, toutefois, nous arriverons finalement à reconnaître que le marché a une façon de nous faire comprendre ou de nous convaincre. Je sens que les gens sont plus prêts que jamais à reconnaître la nécessité du changement.

(Greg Clark) Je suis essentiellement d'accord avec votre point de vue. Cependant, le problème c'est que mondialement les gouvernements compliquent l'agriculture, sur une base mondiale; le Canada n'est pas le seul dans cette situation. Le problème c'est que nous n'avons pas assez d'argent pour financer ce que les autres font. Je crois qu'il serait insensé de croire que nous pouvons demeurer dans un milieu totalement protégé, parce que le pays ne peut pas se permettre de garder ce mur autour de nous. Je me fiche pas mal du système de gestion de l'offre auquel nous nous référons, le monde ne nous laissera plus jouer un jeu tout seuls. Tout ça, c'est du passé.

Discussion

Avec le ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation

Q Dans le domaine du financement, vous avez mentionné les clubs d'engraissement de bétail, un genre de coopérative qui a été développée dans les années 30 dans l'Ouest et qui a fonctionné avec succès pendant un certain temps. Est-ce que vous considéreriez utiliser ce type de financement dans des domaines autres que le bétail, peut-être pour les porcs ou le maïs ou je ne sais quoi encore?

R (Ministre) Certainement! Je crois que la poursuite de ce plan pour d'autres produits dépend du succès de celui que nous examinons. De mon point de vue, nous pouvons le considérer comme un projet expérimental, voir comment il fonctionne et, s'il fonctionne avec succès, c'est quelque chose que nous pourrions certainement examiner pour d'autres produits.

Q Monsieur le Ministre, lorsque vous arriverez à Bruxelles pour la conclusion de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, est-ce qu'il y a pas un risque que vous arriviez trop tard et que la gestion de l'offre et l'article XI soient déjà perdus?

R **(Ministre)** Nous avons fait de notre mieux pour empêcher que cela ne survienne; nous sommes restés en communication avec nos homologues à Ottawa. Nous ne restons pas là à rien faire en attendant de voir ce qui se produira le 1er décembre. Nous faisons parvenir des renseignements sur les systèmes de gestion de l'offre à certaines personnes dans d'autres pays afin qu'elles puissent parler à leur négociateurs pour expliquer les avantages de la gestion de l'offre, comment cela fonctionne au Canada et comment cela pourrait fonctionner dans leur pays dans le futur. Nous avons été assez actifs et avons fait tout ce que nous avons pu, compte tenu que nous faisons affaire avec des négociateurs fédéraux. Nous voulons toutefois être là pour la session finale afin de nous assurer qu'il n'y a pas de transactions de dernière minute qui pourraient affecter l'article XI ou rendre nos agriculteurs plus vulnérables qu'ils ne le sont déjà.

Q J'ai une question qui se rapporte au libre-échange. La politique de l'énergie canadienne impose que nous payions 30 à 40 pour 100 de plus pour notre énergie que nos concurrents aux États-Unis; la politique de la main-d'oeuvre canadienne, qui ne protège pas la main-d'oeuvre, entraîne des salaires plus élevés en Ontario; la Loi sur la Banque du Canada nous fait payer des taux d'intérêts à un pourcentage de quatre à cinq points plus élevés que nos concurrents en Ohio, au Michigan et à New York; et notre politique sociale, qui est peut-être l'une des meilleures au monde, est également très coûteuse. Étant donné ces désavantages, comment pouvons nous survivre dans ce monde de l'agriculture? Quelle influence avons-nous, dans notre ministère, dans l'arène fédérale, pour équilibrer le terrain?

R **(Ministre)** Eh bien, vous êtes tous au courant que mon parti était contre l'entente de libre-échange. Nous n'avons pas aimé la façon dont cela s'est déroulé. Nous avons l'impression d'avoir trop fait de concessions. Nous ne sommes pas contre l'échange international, nous ne sommes pas contre l'augmentation des échanges, mais nous n'avons pas aimé l'accord qui a été signé. Nous avons parlé de créer des programmes ou de recourir à des initiatives pour protéger les travailleurs et les agriculteurs contre l'Accord de libre-échange dans ce secteur tout entier. Cependant, il n'y a pas assez d'argent dans la trésorerie pour sauver toutes les victimes de l'Accord de libre-échange. Quant à l'influence que nous avons, je suis d'avis que ce sera plus une influence en tant que gouvernement en Ontario. Nous n'aurons pas une influence particulière du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation tant que nous n'aurons pas la chance de changer le gouvernement à Ottawa. Je crois qu'il y aura de l'espoir par la suite.

Q Il y a quelques années, l'«UCO» a réalisé avec succès un projet d'essai de carburants à l'éthanol qui a été très bien reçu des consommateurs. La crise du Moyen-Orient a suscité l'intérêt dans les carburants économiques. Est-ce que votre appui du carburant à l'éthanol va au-delà de la crise actuelle du Moyen-Orient?

R **(Ministre)** Oui, mes préoccupations vont bien au-delà de la crise du Moyen-Orient. La seule question que j'ai à ce moment- ci, c'est l'apport de l'énergie utilisée pour produire l'éthanol, à supposer que nous devions utiliser du maïs par exemple. Il se peut qu'il y ait également d'autres produits que nous puissions utiliser pour produire de l'éthanol. Dès que je pourrai voir un gain d'énergie, je serai un très grand partisan de cette sorte de carburant, à condition que nous ne mettions pas trop d'énergie à produire de l'éthanol sous forme de carburant, d'engrais et de produits pétrochimiques. Vous pouvez compter sur mon appui du moment que nous pouvons démontrer un gain d'énergie net.

Discussion

Séance de l'après-midi

Q La gestion de l'offre que vous faites aujourd'hui est excellente mais que faites-vous de la surproduction de blé dans l'Ouest du Canada? Quelles mesures envisagez-vous de prendre là-bas?

R **(John Core)** Ce n'est pas à moi de vendre la gestion de l'offre à d'autres produits. Je crois qu'une décision doit être prise pour chaque produit en considérant le marché et la direction dans laquelle il doit aller. J'appuie la gestion de l'offre pour les produits que nous avons maintenant. Je suis d'avis qu'il existe certains avantages. Je reconnais que la gestion de l'offre présente quelques désavantages. Je crois que les producteurs de céréales devront considérer quel est le marché mondial pour les céréales et quelles sont les possibilités. En d'autres mots, comment nous intégrons-nous dans ce marché mondial des céréales, car il semble que les céréales sont un des produits qui seront échangés mondialement. Je n'ai toutefois pas de solution aux problèmes de surproduction de céréales. Je crois que nous devons retourner à l'ancienne philosophie de l'agriculture selon laquelle les prix sur un marché libre sont fixés traditionnellement en fonction des surplus. C'est notre problème en tant que producteurs agricoles. Nous cultivons du grain sur notre exploitation agricole. Nous avons le même problème avec les prix du soja et du maïs. Toutefois, nous sommes nos pires ennemis parce que la solution que nous apportons à la question du revenu de ces produits est d'essayer d'obtenir des récoltes un peu plus grandes, de diminuer nos coûts, et nous finissons par avoir plus de produits à vendre. L'industrie laitière du Canada a décidé, il y a un certain nombre d'années, qu'elle n'allait pas permettre au marché des surplus de fixer le prix des produits laitiers au Canada. Un accord a donc été conclu avec le gouvernement.

R **(Owen Jennings)** John, vous évitez la question. À deux reprises - il y a tout juste quelques années, pour être précis - l'industrie laitière canadienne a bradé un surplus de produits laitiers sur le marché international au détriment de mes producteurs laitiers. Le problème à viser un marché autosuffisant, c'est que vous êtes sûr de surpasser votre objectif. C'est le grand problème des Européens; ils ne se sont pas proposés de surproduire, ils se sont proposés de devenir autosuffisants. Si vous examinez la question du boeuf, ils sont passés d'un marché importateur net d'environ 90 000 tonnes à un marché exportateur net d'environ 150 000 tonnes. Ils ne se sont pas proposés d'être des exportateurs, ils se sont proposés d'être autosuffisants. Ils bradent leur surplus sur les marchés mondiaux au détriment de tout le monde et c'est un des arguments de la Nouvelle-Zélande contre la

gestion de l'offre. Vous ne pouvez pas tirer dans le mille chaque fois. Que faites-vous du produit en surplus, et où est votre justice sociale lorsqu'il s'agit de faire du dumping sur le marché mondial?

R (John Core) C'est un bon point. Cependant, je reconnais que l'industrie laitière au Canada a visé le marché intérieur et en partie l'exportation sur le marché mondial. Nous avons toujours signalé que l'élimination de ce produit était payé par les producteurs. Ceci ne satisfera pas Owen, alors je passerai à l'étape suivante en disant que nous reconnaissons que si nous obtenons de nouvelles règles sous l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, des règles plus solides, nous ferons preuve de plus de discipline. Nous devrons peut-être passer à l'étape suivante et imposer plus de discipline pour ce système pendant la période de transition de 10 ans. En tant qu'industrie, je crois que nous devons reconnaître que l'exportation n'a rien de neuf pour nous. Si nous obtenons des règles justes, permettant un certain niveau d'importations et un certain niveau d'exportations tout en pratiquant une gestion de l'offre, nous jouerons selon les mêmes règles que tout le monde. Nous sommes prêts à faire cela et à prendre les arrangements nécessaire pour le faire. Toutefois, tout le monde doit jouer selon les mêmes règles. Nous ne pouvons renoncer au marché américain, payer des taxes variables en Europe et une foule d'autres choses tout en exigeant de nous une plus grande discipline que n'importe qui d'autre qui érige une certaine protection aux frontières. Je ne m'excuserai pas parce que nous avons été sur le marché mondial. Nous l'avons toujours fait, et à des niveaux plus bas que la plupart des pays.

Q J'ai une dernière question pour Rob, et je demanderai par la suite à chacun d'entre vous de terminer en disant quelques mots. Rob, aux nouvelles de 11 heures ce soir, les bureaux de vote seront fermés en Californie et nous auront le verdict sur la politique environnementale «Big Green». Pourquoi ne pas regarder dans votre boule de cristal et nous donner votre prédiction.

R (Robert Wolcott) Ce sera 55,5 à 44,5. Je ne fais pas ce commentaire en tant que fonctionnaire. Mon instinct me dit que «Big Green» perdra en populairté et, en fait, par une marge plus grande que prévue. Je crois que ceci dépend des personnes qui la représentent et peut-être de l'appréhension d'une économie à la baisse. Vous constaterez que les Californiens sont affectés par plusieurs choses, toutefois, lorsqu'ils sont affectés par les valeurs immobilières ils commencent à avoir très peur. Je crois sincèrement que ceci se fera sentir chez nous. Si ce vote avait été tenu il y a trois mois, cela aurait été 60-40 et s'il avait été tenu il y a un mois, cela aurait quand même été 55-45; maintenant cette proportion pourrait tout aussi bien être renversée.

R (Owen Jennings) La réalité c'est que le monde change. Nous pouvons lutter contre le changement ou l'anticiper. J'aimerais terminer avec une partie de mon discours. Nous pouvons lutter contre le changement ou nous pouvons accepter le changement, nous pouvons même le susciter. Je ne vois pas de groupe de gens plus aptes à réaliser le changement que les agriculteurs. Je crois que nous détenons beaucoup de pouvoir parce que nous produisons de la nourriture et les gens ne peuvent pas vivre bien longtemps sans nour-riture. Nous détenons beaucoup de pouvoir parce que nous sommes de vrais partisans de la défense de l'environnement, et j'utilise ce mot par opposition à environnementalistes. C'est ce que nous avons été pendant longtemps. Reconnaissons qu'il y a des changements, que le monde est différent mais que nous avons la force, les capacités et le potentiel d'anticiper le changement et de nous établir avec force en collaborant de façon judicieuse pour assurer, en tant que producteurs et spécialistes de la transformation du lait, notre viabilité et notre niveau de vie à long terme. Je vous remercie de m'avoir invité et d'avoir été si aimables au Canada.

R (Andrew Barrett) Juste quelques mots, je crois. Réunissons-nous pour collaborer, afin de pouvoir faire concurrence — en fait collaborer pour faire concurrence. Je ne vois pas le monde comme étant un endroit où on doit faire cela

constamment. En fin de compte, ce ne sera pas toujours un terrain égal, universel, mondial. Réunissons-nous au moins pour gérer les choses que nous pouvons gérer et gérons-les mieux. Une coalition entre le gouvernement, les producteurs agricoles, les spécialistes du conditionnement des denrées alimentaires, les distributeurs et les consommateurs. Gérons mieux ce que nous pouvons contrôler.

(John Core) Je crois que nous nous sommes tous rendus compte que le changement est inévitable. Toutefois, le changement est provoqué par les gens. Le changement ne se produit pas tout seul, uniquement pour le plaisir du changement. Les gens stimulent l'industrie; les gens stimulent la production agricole. Je crois que nous devons reconnaître qu'il y a des divergences d'opinions sur l'économie mondiale dans laquelle nous entrons. Si les mêmes règles s'appliquent à tous, si nous connaissons ces règles et si nous jouons selon ces règles, chaque industrie agricole dans chaque pays du monde sera capable d'établir ses priorités, en travaillant avec le gouvernement et le secteur de traitement du produit. Nous devons toutefois avoir les mêmes règles. C'est ce que je demande. Que les règles soient claires, que nous sachions ce qu'elles sont et que rien ne soit caché de toute autre personne. Nous pourrons par la suite relever ces défis.